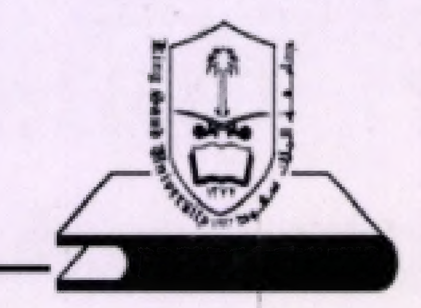


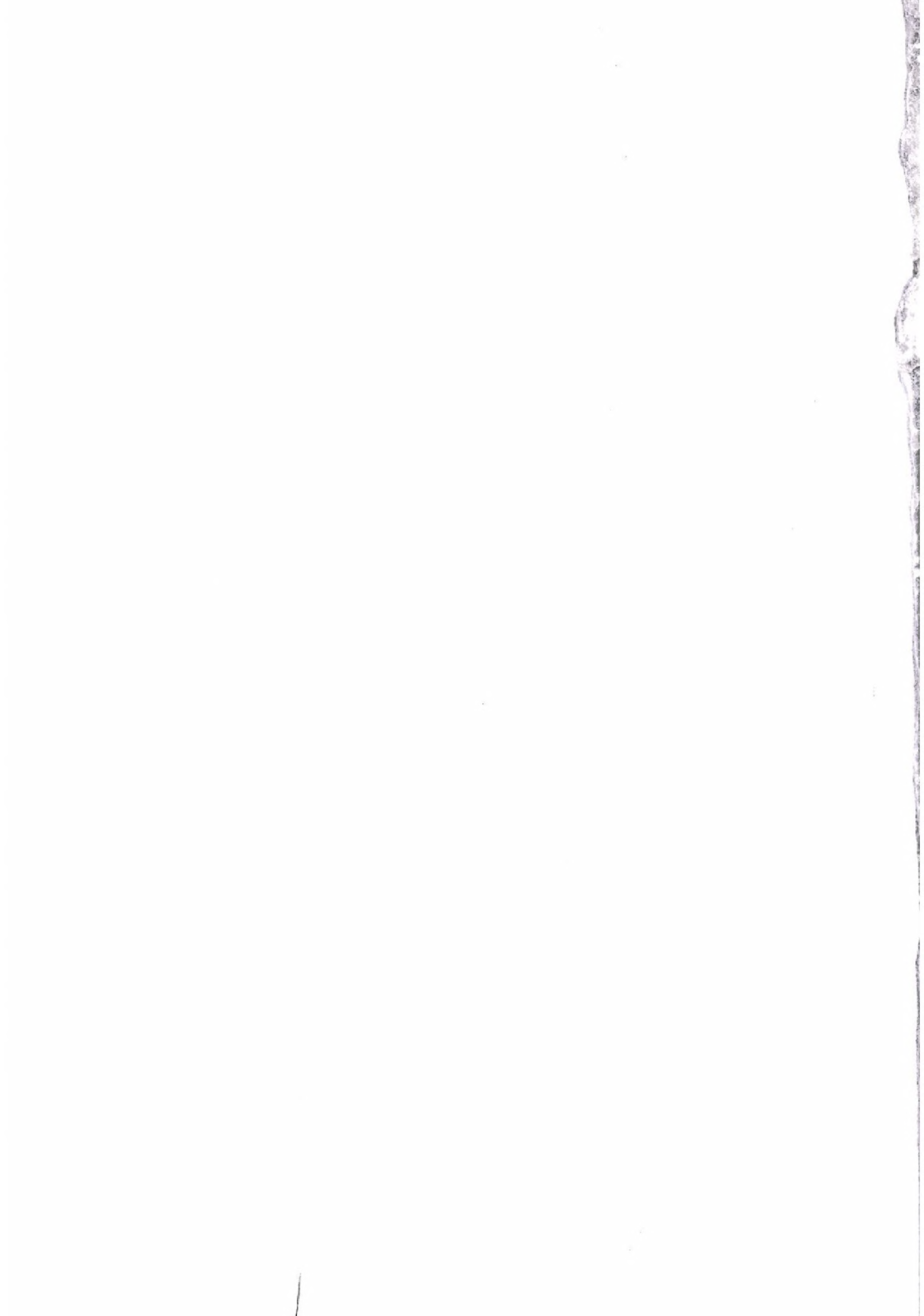
تأليف

الدكتور سمير عبد الحميد علي حامد

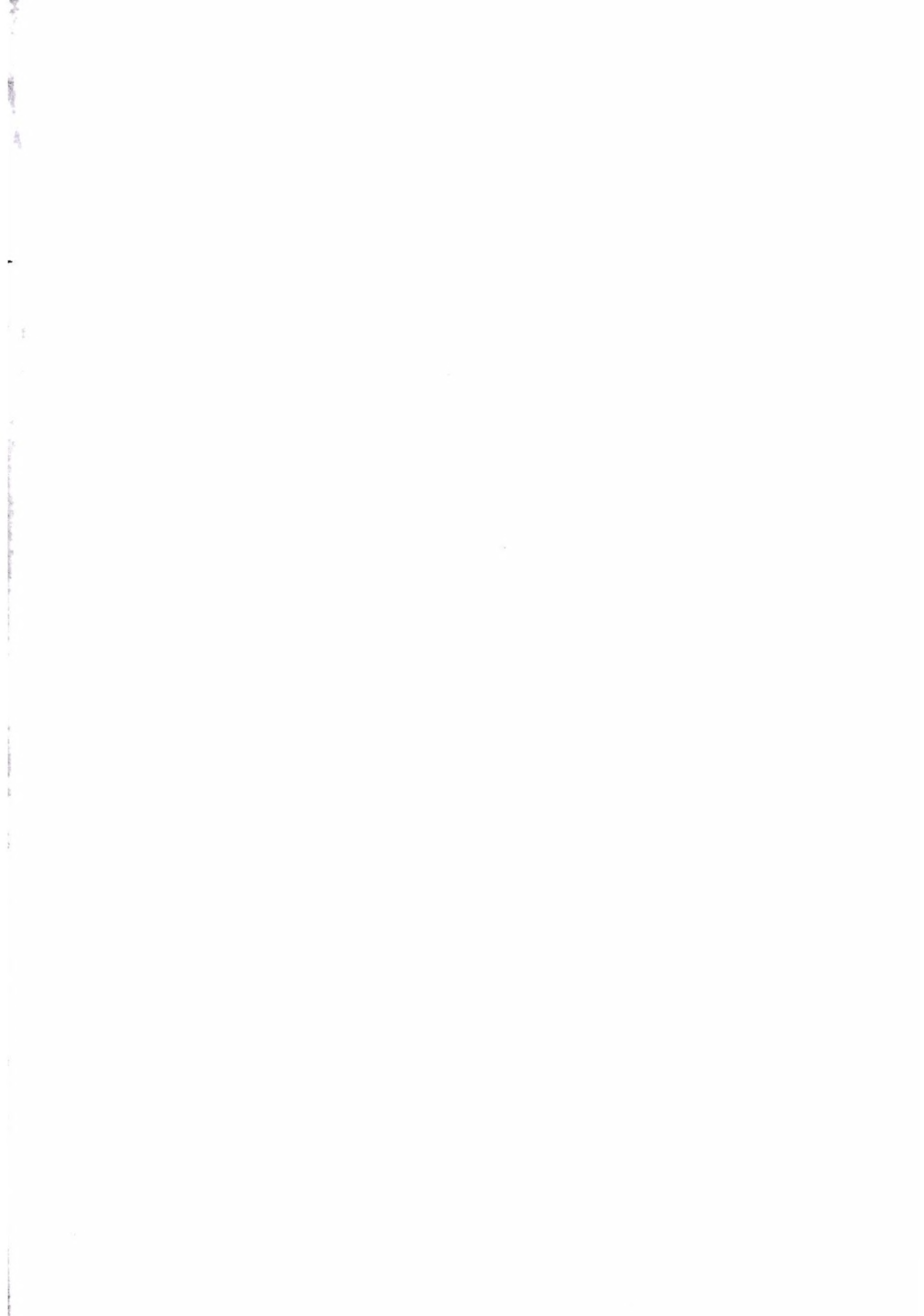


جامعة الملك سعود

النشر العلمي و المطابع





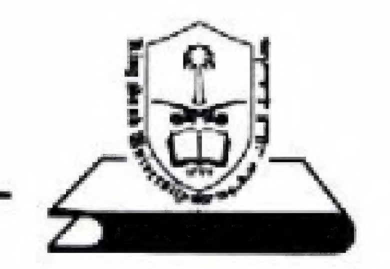


رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية

تأليف

الدكتور سمير عبد الحميد علي حامد

أستاذ، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية
جامعة الملك سعود



النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية

فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء الطباعة

حامد، سمير عبدالحميد علي

رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية.-الرياض.

١١١ ص، ٢٤x ١٧ سم

ردمك: ٥-٣٣٥-٣٧-٩٩٦٠

١-الرياضة - تنظيم وإدارة أ- العنوان

ديوي ٧٩٦،٠٦٨ ٢٣/٤٦٧٨

رقم الإيداع: ٢٣/٤٦٧٨

ردمك: ٥-٣٣٥-٣٧-٩٩٦٠

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة شكلها المجلس العلمي بالجامعة، وقد وافق المجلس على نشره بعد الاطلاع على تقارير المحكمين في اجتماعه التاسع عشر للعام الدراسي ١٤٢١هـ/١٤٢٢هـ المعقود بتاريخ ١٤٢٢/٣/٢١هـ الموافق ٢٠٠١/٦/٢م.

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٢هـ

المحتويات

	الصفحة
تقديم	ز
الفصل الأول : فلسفة الهيئات الرياضية.	١
الفصل الثاني : النواحي الإدارية والتنظيمية.	١١
الفصل الثالث : القرارات الإدارية.	٢٥
الفصل الرابع : الإعلام الرياضي.	٣٧
الفصل الخامس : الخصخصة الرياضية	٥٥
الفصل السادس : إدارة الوقت في الهيئات الرياضية	٧٩
المراجع.	١٠١
كشاف الموضوعات.	١٠٥

تقديم

إن الإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها في المفهوم المعاصر ومن هنا الانطلاقة . وغايتنا نحن من طرق هذا الموضوع يتمثل في إبراز دور الهيئات الرياضية وتحديد دورها في النهوض والتلاحق والتسابق الذي يشهده العالم بأجمعه، ليس في ميدان الرياضة فحسب بل في جميع الميادين الأخرى .

ومن خلال تطرقنا إلى واقع الهيئات الرياضية بشكله الراهن في بعض الدول العربية ، هذا الواقع الذي لايبعث على التفاؤل بالنسبة للإنجازات المتحققة على الأصعدة بالهيئات الرياضية العالمية لأننا - قياسا إلى تلك الإنجازات - مازلنا في بداية الطريق، ومازالت أساليب ممارستنا لإدارة الهيئات الرياضية في أغلب الهيئات بدائية غير متطورة لضعف مظاهر التخطيط العلمي والكوادر الإدارية والتدريبية والمنشآت الرياضية وغيرها من تلك المظاهر التي تمثل عصب التطور .

إن العصر الحالي الذي تطورت وتقدمت فيه التكنولوجيا الرياضية ونوعت فيه العلوم التي تهتم بهذا الميدان وأصبح للتخطيط والبرمجة العلمية دور هام بالنهوض لإدارة الهيئات الرياضية وتطورها، إن هذا المنهج الذي تسلكه الكثير من البلدان المتقدمة نتيجة إيمانهم بأن لإدارة المؤسسات الرياضية أسس وقواعد علمية لايمكن فصلها عنها ولها أيضا أثر وأبعاد لايستهان بها من ناحية التأثير الثقافي والاقتصادي على الشعوب المرتبطة بهذا المجال.

لذا فقد أصبحت إدارة الهيئات الرياضية الآن عالميا مقياسا لتقدم الشعوب والمجتمعات على اختلاف أنواعـها ودرجات نموها وأنه قد حان الوقت لتتكاتف الجهود بين المؤسسـات والهيئات المسؤولة عن إدارة الهيئات الرياضـية وتوحيدها من أجل اعتماد واختـيار أفضل المقترحات والسبل في إبراز آفاق مسـتقبلية نحو إدارة الهيئات الرياضية .

وحينما نتحـدث عن إدارة الهيئات الرياضية الناجـحة لابد أن نركز على نظرية" الوقت والحركة"بحيث يمكن أن يؤدي الفرد الأعمال المكلف بها في أقل زمن ممكن وبأقل جهد .

وهذا المؤلف، *رؤية علميـة لإدارة الهيئات الرياضـية*، وبما يتضمنه من موضوعات اقترحت من أجل التطوير والارتفاع بمستوى الأداء، ومن أجل رفعة تلك المؤسـسات، فشـملت موضـوع " إدارة الوقت، " أي تنظيم إدارة الوقت بالهيئات الرياضية حتى يتسنى استثـمار كافة الإمكانات لتحقيق أفضل النتائج، وقد شمل أيضا الإعـلام الرياضي بالهيئة الرياضية وأثـر ذلك على جذب كافة القطاعات المخـتلفة لتدعيم تلـك الهيئات والعـمل على نجاحها. وشـمل أيضا "الخصخصة في المجال الرياضي " ومايجب أن تحقـقه الخصخصة من نجاحات ومواجهة كافة المـشكلات والتغلب عليها وتحقيق أعلى معدل لربحيـة اجتماعية ومـادية ، ثم كـان "للنواحي الإدارية والـتنظيـمـيـة" نصـيب في هذا المؤلف لأهميتها، حيث إنها تعتـمد على القرار الإداري ومصدري القرار وما يجب أن يكون عليه، والأساليب العلمية التي يجب أن تتبع حتى يحقق النتائج المرجوة. ومن خـلال هذا المرجع نحـاول وضع رؤيا علمـيـة لأسلوب إدارة الهـيـئـات الرياضـية بما يحـقق فلسـفة إنشـائها وبما يتنـاسب مع أهدافهـا التي يجب أن تتـحـقق، وذلك للربط بين العلم والواقع وبين الـنظرية والتطبـيق، إلا أنه لن يكون المرجع الأخير في هذا المجال.

ويتبين أيضا من خلال منظومة المـوضوعات التي طرحت بأنها أطروحات متكاملة بدأت بفلسفة الهـيئة الرياضية وما يجب أن تنتهجـه من أساليب علمية مقننة لإدارتهـا في إطار علمي ومنهجية مـوضوعية لكيفـية مواجهـة مشكلاتها وتحقيق أهدافها .

وإذ إننى أقدم هذا المرجع إلى العامـلين في المجال الرياضي آمل أن أكون قد تمكنت من التعبير عن آمالي فيما يجب أن تكون عليه إدارة الهيئات الرياضية معتمـدا أولا على الله سبحانه وتعالى ثم على اتبـاع الأسلوب العلمي . كما أهدي هـذا المـرجع إلى زوجـتي . . . وإلى ابني مـحمـد وابنتي نورهان . . . وإهداء من كل قلبى إلـى : أمى الحبيبـة الغالية أطال الله في عمرها. . . وإلى روح والدي الطاهرة أسكنهـا الله فـسيح جناته. . . وإلى أسـاتذتي الذين لهم الفضل بعـد الله سبحانه وتعـالى . . وإلى الزملاء والإخوة جنود مهنة التـربية الرياضية .



الفصل الأول

فلسفة الهيئات الرياضية

أولا: مقدمة

إن شباب أي أمة هم عمـاد نهضتها وبناة حضارتها وهم المرآه الصادقـة لتقدمها ومستقبلها، والشباب هم العمود الفقري للأمة والدرع الواقي للوطن. وتعد الموارد البشرية هي أهم الموارد التي يمكـن أن تبني الأمة، فإنه بدون تلك الموارد لايمكن أن تسـتغل وتسـتخـدم أو توظف الإمكانات الأخـرى لبناء المجتـمع، فالشبـاب ثروة بشرية وهي أداة الانطلاق لاسـتغلال تلك الموارد من أجل البناء والتنمية والتقدم لما يتمتع به الشباب .

ولهـذا نجد أن الدول المتـقدمـة والناميـة تسعى وتضع الخطط والبـرامج وتنشئ المؤسسات، والهـيئات، والتنظيمات للارتقاء بالمستـوى العلمي والثقافي للنشء والشباب .

ولقد علمت الحكومات والدول أهمية رعاية الشباب، وضرورة الاستفادة من طاقاته لما فيه خير المجتمع، وذلك من خلال إعداد البرامج التي تسعى إلى إحداث التنمـية المتكاملة، سواء مـن النواحي الثقافـية، والرياضيـة، والفنية، والاجتماعية، أو من أي ناحية أخرى تسعى لاكتمال عملية التنمية .

ولاشك أن هذا الفكر قد تعمق ووضح أكثر في الدول المتقدمة التي اهتمت بقطاع الشباب وأعطته الأولوية في كثير من المجالات التي يمكن من خلالها اللستفادة من طاقات الشباب وابتداعاتهم، وذلك قناعة من تلك الدول بأن الإنفاق على الشباب هو في حقيقة الأمر استثمار آجل لجزء كبيرمن طاقة الأمة باعتبار بأنه إذا أحسن تربيته، وتنميته، وإعداده، أدى ذلك إلى تنمية وتطوير المجتمع وتقدمه.

ثانيا: الهيئات الرياضية

لما كانت الهيئات الرياضية مؤسسات تربوية تهدف إلى إعداد الشباب والاهتمام بالنشء ورعايته في ضوء السياسة العامة للدولة، لذا لابد من أن نبدأ بتوضيح فلسفة وأهداف الهيئات الرياضية لرعاية النشء والشباب .

تعددت الاتجاهات التي تهتم بالمفاهيم المرتبطة بفلسفة وأهداف الهيئات الرياضية حيث يفسرها البعض بمعناها العام بأنها وجهة النظر المتبعة في رعاية الشباب، وبمعناها العلمي والتطبيقي أنها مجموعة مبادئ حددت في شكل متكامل وواضح لتكون بمثابة المرشد لرعاية الشباب التي لها فلسفة تعرف بأنها نسق المعتقدات والمبادئ والأهداف التي تم تحديدها في شكل متكامل لتكون بمثابة المرشد والموجه لعمليات رعاية الشباب وتلتزم بها كافة سياسات وبرامج رعاية الشباب .

وبلاشك، تختلف هذه المبادئ والمعتقدات والأهداف من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى داخل نفس المجتمع، لذلك فإن تحديدها يعتبر خطوة ضرورية وأساسية في سبيل أي تخطيط صالح لرعاية الشباب، ذلك أن وضوح الأهداف والغايات والمبادئ التي تحدد العمل مع الشباب يعتبر أمرا ضروريا وحيويا بالنسبة للمخططين والعاملين في الهيئات الرياضية. ومن جهة أخرى، فإن عدم وضوح أهداف وفلسفة رعاية الشباب لدى بعض المنفذين

لبرامج العمل الشبابي يؤدي إلى الخلط بين الأهداف والوسائل، وذلك أن البرامج والمشروعات ليست غايات في حد ذاتها بل إنها مجرد وسائل وأدوات لتحقيق أهداف رعاية الشباب .

ثالثا: مبا دئ فلسفة رعاية الشباب

وقد تحددت بعض المبادئ التي ينبغي أن تتكون منها وتبنى عليها فلسفة رعاية الشباب وهي :

المبدأ الأول : الثروة الحقيقية للأمة هي ثروتها البشرية .

المبدأ الثاني : رعاية الشباب وتربيته يؤديان إلى زيادة فاعليته في المجتمع.

المبدأ الثالث : مفهوم رعاية الشباب يشمل جميع العوامل والخدمات التي تقوم بها مؤسسات رعاية الشباب .

المبدأ الرابع : رعاية الشباب يجب أن تكون شاملة لجميع جوانب الشخصية.

المبدأ الخامس : رعاية الشباب مسؤولية مشتركة بين جميع الوزارات .

المبدأ السادس : ضرورة مشاركة الشباب إيجابيا عند إعداد البرامج الخاصة بهم.

المبدأ السابع : شمولية رعاية لجميع عناصر الشباب .

المبدأ الثامن : مرحلة الطفولة تعد أساسا لرعاية الشباب .

المبدأ التاسع : البيئة الاجتماعية لها دور أساسي في رعاية الشباب .

المبدأ العاشر : مراعاة الفروق في القيم والعادات بين المجتمعات.

المبدأ الحادي عشر : رعاية الشباب يجب أن تتماشى مع خصائص الشباب.

المبدأ الثاني عشر : ضرورة إعداد قيادات وطنية لتحقيق النهضة المتكاملة.

المبدأ الثالث عشر : ضرورة تقويم برامج رعاية الشباب .

المبدأ الرابع عشر : برامج وأنشطة رعاية الشباب يجب أن تخدم أهداف متكاملة.

المبدأ الخامس عشر : رعاية الشباب في أي مجتمع يجب أن تكون محققة لأهدافه. (١)

المبدأ الأول:الثروة الحقيقية للأمة هي ثروتها الشبابية

إن الثروة الحقيقية للأمة هي ثروتها البشرية؛ لاشك أن الشباب هم الثروة الحقيقية للأمة لأنهم هم المعبرين عن ثروتها البشرية التي لا يمكن أن تضاهيها ثروة أخرى . حيث إن ما تمتلكه من إمكانات، وقدرات، وميزات، ومعلومات تجعلها تفوق الثروة المادية لأنه بدون تلك الثروة لا يمكن التعرف على أو اكتشاف الثروات المادية، للاستفادة منها وتوظيفها لخدمة المجتمع. علماً بانه مهما امتلكت تلك الدول من إمكانات مادية، سواء عن طريق آبار البترول، أو مجال الزراعة، أو التقدم في مجال الصناعة، فإن، بدون توظيف الثروة البشرية، يعد هذا أمرا خاطئا، حيث إن عدم استفادة الدول من تلك الثروة يؤدي إلى الجهل والمرض. ويؤثر سلبياً على تنمية المجتمع، ولا يشفع في هذا الوقت لتلك الدول مدى تقدمها أو رفاهها لأنها تجاهلت الثروة البشرية ومقوماتها .

---

(١) المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، *مراكز الشباب*، ٦٥ .

المبدأ الثاني : رعاية الشباب وتربيته يؤديان إلى زيادة فاعليته في المجتمع

رعاية الشباب في المجتمعــات تسعى إلى تحقيق تربية شاملة وإن لم تكن برامج وأساليب رعاية الشباب تبنى وفقاً لــلأسس العلمية والقواعد التربوية قد يؤدي هذا إلى جعل الشباب عامل هدم ويكون أحد معوقات إحداث التنمية في المجتمع ويمثــل عبئا على المجتــمع بدلاً من أن يكون عاملاً من عوامل الــتنمية لأنه يحتاج دائما إلى الرعاية الحكيمة والتوجيه والتقويم .

وعلى هذا، تجــد أن الشبــاب إما أن يكون إيــجابيــا أو سلبيــا أو يكون عنصرا بناء أو هداما، ويرجع ذلك إلى نوع وكيفية تربيته وتوجيهه، فإن كان ما يوجه إليه ايجابيــاً تكون التربية ايجابية ويصبح الفرد مــواطنا صالحا، وإن كان عكس ذلك فيصبح الفرد عنصرا فاسدا في المجتمع ، وإن أهملت الأمم شبابها ضاعت آمالها ومــستقبلها . فالشــباب استثمار حقــيقي و إن استطاعت الدولة توظيف طاقاته، وقدراته، والاهتمام به ورعايته وتربيته تربية صحية يسهم ذلك في رفع كفاءة وقدرة أفــراد المجتمع وبالتالي تصبح الدولة قوية وذات مــستقبل باهر .

المبدأ الثالث: رعــاية الشباب تشمل الخدمات التي تقوم بها المؤسسات

يشمل مــفهوم رعــاية الشباب جــميع الخدمــات والعوامل التي تقدمــها المؤسسات المخــتصة برعاية الشــباب، حيث إنه يجب أن يهدف ويحــقق النمو المتكامل والارتقــاء بالمســتوى الــصحي والنفــسي للشــبــاب عن طريق الأنشطة المختــارة، سواء رياضية أو اجــتماعيــة، مع الاهتمام بالقــيم والعادات والنظام الديمقراطي وتنظيم واستــثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشــباب لما فيه خدمة الــفرد والمجتمع، حــيث إن طاقاتهم وإبداعاتهم تلعب دورا أساســيا في تنميــة المجتمع . ولا شك أن الأنشطة والخــدمات وتهيــئة الظروف لاستــثمار قدرات الشــباب لا يجب أن تكون بعيدا عن الخــدمات التعليمــية التي تهيــئها المدارس والمؤسسات الــتعليمية لأنهــا تعتبر من الخــدمات الأساسية لــنمو الفرد والمجتمع .

المبدأ الرابع: رعاية الشباب شاملة لجوانب الشخصية

رعاية الشباب يجب أن تكون شاملة لجميع جوانب الشخصية، حيث إن بناء الشخصية المتكاملة للشباب يجب أن يعتمد على ثلاث دوائر أساسية، وهي العقل، والروح والبدن، وذلك انطلاقا من مفهوم أن المواطن الصالح يجب أن يتسم برجاحة العقل وقوة الإيمان وسلامة البدن، فلا فائدة لعقل عبقري إذا كان هذا العقل لإنسان يفتقد إلى القيم الدينية والروحية ، ولا أمان لإنسان قوي البنية إذا افتقد العقل الراجح. هذا بالإضافة إلى ضرورة توافر سلامة البدن اعتمادا على مقولة " العقل السليم في الجسم السليم " القادر على البناء والعطاء. إن بناء الشخصية المتكاملة تتطلب تكامل محاور العمل ذلك أن الإعداد العقلي، والإعداد البدني والإعداد الروحي مقومات أساسية ولا يجب أن يحدث تقسيم عند تنفيذ البرامج، فتكامل ممارسة الشباب للنشاطات المختلفة من مسوغات تنمية الشخصية المتكاملة. فالشباب يجب أن يكون ملما بكافة المجالات، سواء الرياضية أو الاجتماعية أو غيرها من المجالات، حيث إن الرعاية الرياضية على سبيل المثال تعمل على تهذيب الخلق، وغرس الروح الرياضية، ورفع الكفاءة البدنية، والسعي إلى تحقيق الفوز، والحصول على البطولات في كافة المنافسات الرياضية الشريفة .

بالإضافة إلى ضرورة تحقيق التوازن بين جوانب وميادين الرعاية المختلفة، وبذلك لا تزيد رعاية في مجال على آخر لاكتمال ونضوج الشخصية المتكاملة التي يجب أن تسهم البرامج في تنميتها .

المبدأ الخامس : رعاية الشباب مسؤولية مشتركة بين الوزارات ومؤسساتها

إن مسؤولية رعاية العمل مع الشباب هي مسؤولية المجتمع كله بكافة أجهزته ومؤسساته ، ذلك أن أجهزة الثقافة، والإعلام، والتربية، والتعليم، والجامعات، والأوقاف، والصحة، والشؤون الاجتماعية، وغيرها من الأجهزة تتحمل جميعا مسؤولية رعاية الشباب إلى جانب الأجهزة

المتخصصة في مجال رعاية الشباب. ولا يجب أن ننسى دور المؤسسات الأهلية وغير الحكومية في رعاية الشباب باعتبارها أحد روافد المنظومة داخل الدولة، وإن كان هذا هو المقصود بإن رعاية الشباب مسؤولية جماعية. ولكن لا يعني أن وزارة الشباب مثلها مثل الوزارات الأخرى، بل عليها واجب واختصاصات تعتمد على رسم السياسة في البلاد، وتحديد أهدافها العامة، والحرص على إحداث التوازن والتنسيق بين المؤسسات المختلفة، والإشراف على تنفيذ برامجها ومشروعاتها من خلال إدارتها وهيكلها الإداري بالمحافظات. ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا بتكوين هيئة عليا لإدارة هذا النشاط وتعميق الفكر التكاملي بين الوزارات والمؤسسات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة برعاية الشباب. وبهذا يمكن التحقق من إمكانية تنفيذ البرامج والمشروعات وتحقيق الأهداف المرجوة .

المبدأ السادس : ضرورة مشاركة الشباب إيجابيا عند إعداد البرامج الخاصة بهم

إن الأنشطة والبرامج المختلفة تعتمد على الشباب في تنفيذها، وإن الشباب هم دائما المستفيدون من تلك البرامج والأنشطة. وعلى هذا يجب أن يكون للشباب دور إيجابي فيها ولا يمثلون الجانب السلبي بل عليهم الدور الإيجابي عند وضع الخطط والبرامج لأنهم المستفيدون وأنه من أعظم الأخطاء تجنب أفكارهم وآرائهم وعدم الاستفادة منهم في وضع برامجهم.

المبدأ السابع : شمولية رعاية الشباب لجميع عناصر الشباب

يجب أن تتضمن برامج رعاية الشباب كافة قطاعات المجتمع، فتشمل النشئ والشباب من الجنسين الذكور والإناث في مراحل العمر المختلفة، كما يجب أن تهتم بالشباب من المثقفين والعمال بالمدارس والشركات، والمؤسسات الاجتماعية، سواء كان هذا بالمناطق الريفية أو المدن أو المحافظات .

المبدأ الثامن : مرحلة الطفولة أساس لرعاية الشباب

لاشك أن مرحلة الطفولة هي المرحلة التي تبدأ منها بناء الفرد، وقد اجتمعت البحوث والدراسات على أن تلك المرحلة من أخطر المراحل التي تسهم بشكل إيجابي في بناء الفرد، وهي مرحلة اكتساب مقومات الشخصية واتجاهاته الاجتماعية. وعلى هذا، لابد من الاهتمام برعاية الشباب منذ مرحلة الطفولة والتي تركز فيها على الاهتمام بالأسرة وزيادة توعيتها والإكثار من الأنشطة والبرامج والتنظيمات التي تسهم في تنمية قدرات الفرد وميوله، وأن من أهم مراحل التعليم المرحلة الابتدائية التي تكون فيها الطفولة هي أولى لبناتها وأن الإكثار من الأنشطة ومشاركة التلاميذ في البرامج المختلفة من أهم متطلباتها، وأن توفير البرامج المتنوعة والتخطيط الجيد، وتوفير قيادات مدربة لصالح الإشراف على تنفيذ الأنشطة المختلفة، وأن تحقيق التوازن بين متطلبات تلك المرحلة وإمكاناتها تسهم بقدر عال في إعداد ورعاية الشباب بأسلوب يمكنها من تحقيق الكثير من الأهداف.

المبدأ التاسع : البيئة الاجتماعية لها دور اساسي في رعاية الشباب

تعد البيئة الاجتماعية من أهم الوسائط التي تسهم في تربية وإعداد الشباب و إن التكيف والتعامل والمشاركة مع البيئة يلعب دورا أساسيا في تنمية ملكاته وقدراته . ولهذا لابد أن تشير إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة والمجتمع، حيث إن نجاح الفرد وتكيفه يتوقفان إلى حد كبير على البيئة أو الوسط الذي يعيش فيه، ولاشك أن المجتمع والبيئة الصالحة تؤثران بشكل مباشر وغير مباشر على إعداد الشباب، ولهذا فلابد من التركيز دائما على الاهتمام نحو تنمية البيئة الاجتماعية.

المبدأ العاشر : مراعاة الفروق في القيم والعادات والتقاليد بين المجتمعات

عند إعداد برامج رعاية الشباب يجب أن لا نغفل عامل ضرورة مراعاة الفروق والاختلافات في القيم والعادات والتقاليد، فقد نجد أن بعض

المجتمعات قد تطورت وحدثت بها طفرة ويرغب المختصون في نقل هذه الخبرات المتخصصة والاستعانة بها. وتجرى أيضا الدراسات والبحوث في بعض المجتمعات لمعالجة قضايا رعاية الشباب، وقد تؤدي هذه الدراسات إلى إحداث تنمية في هذا الاتجاه. وفي هذا المضمار، يجب أن نسلم بأن المجتمعات تختلف في عاداتها، وقيمها، وتقاليدها، فالبرامج الناجحة في مجتمع لا يشترط أن تنجح وأن تحقق طفرة في مجتمع آخر، حيث إن الاختلاف القائم بينهما قد يحول دون نجاح هذه البرامج في مجتمعات أخرى .

المبدأ الحادي عشر : رعاية الشباب يجب أن تتماشى مع خصائص الشباب

إن البحث عن استعدادات ومواهب وقدرات وميول خصائص الشباب، والمساعدة على نموها والوصول بها إلى أقصى حد تسمح به إمكانات الشباب وحسن توظيفها والاستفادة منها في توجيه الشباب. إن ذلك أمر حيوي يجب أن لا تبعد عنه حتى تكون رعاية الشباب منتجة وذات تأثير إيجابي ويكون لها دور فعال في تنمية المجتمع .

المبدأ الثاني عشر : ضرورة إعداد قيادات وطنية لتحقيق النهضة المتكاملة

إن الهدف العام من رعاية الشباب هو إعداد أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة ، أجيال يكون سلاحها الإيمان بالله والوطن واعية باحتياجات المجتمع ، أن تكون على وعي بمجريات الأمور والأحداث في العالم ولديها الإدراك للدور الفعال والمؤثر بما يتفق مع المصالح الوطنية والقومية، وبهذا يمكن القول بأن النهضة الثقافية والاجتماعية وفي كافة المجالات يمكن أن تتحقق.

المبدأ الثالث عشر : ضرورة تقويم برامج رعاية الشباب

مما لاشك فيه أن عملية تقويم البرامج والخطط والمشروعات التي تنفذ أمر هام وضروري، حيث إن عملية التقويم التي تهدف إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة وصلاحية تلك البرامج من عدمها يعد من العوامل التي يجب

أن تراعى بحيث لا يجب أن تبعد عن تمشيها مع المبادئ العامة المتفق عليها وكذلك لقياس مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف .

المبدأ الرابع عشر : برامج وأنشطة رعاية الشباب يجب أن تخدم أهدافا متكاملة

تعتبر البرامج والأنشطة ترجمة حقيقية للأهداف العامة التي يجب تحقيقها وتحويلها إلى واقع يمكن إدراكه وممارسته، بالإضافة إلى أنها عنصر هام في جذب الأفراد لممارسة الأنشطة عندما يجدون في تلك البرامج ما يلبي احتياجاتهم، سواء من الناحية التربوية أو التثقيفية أو الاجتماعية، وأن إحداث التوازن بين تلك البرامج يؤدي إلى تنمية متكاملة لدى الشباب . فالأنشطة المختلفة، سواء الاجتماعية كمعسكرات بأنواعها، مثل معسكرات العمل التطوعي أو معسكرات خدمة البيئة، أو معسكرات التدريب والتوجيه ومكافحة الأمية، وغيرها من المعسكرات التي تهدف إلى الخدمة العامة ، يجب أن تمثل أطروحة العمل الاجتماعي. وإن من أهم سمات هذه المعسكرات هو شغل أوقات فراغ الشباب وإتاحة الفرصة لبناء العلاقات وتنمية الصداقات بين فئات العمر الموحدة، واحترام النظم والتقاليد، وتنمية روح العمل الجماعي، والولاء للوطن، وحب العمل، وزيادة الوعي الاجتماعي، وتنمية روح الخدمة العامة بين المواطنين .

المبدأ الخامس عشر: رعاية الشباب في أي مجتمع يجب أن تكون محققة لأهدافه

إن رعاية الشباب يجب أن ننظر إليها على أنها مجهودات وقائية وإنشائية تعتمد على تنظيم وإعداد المؤسسات ووضع البرامج والأنشطة ، وأن رعاية الشباب طريقة للعمل معه بمعنى أنها إجراءات تبنى على أساس من المعرفة، والفهم، والمهارات التي تخدم وتتماشى مع أهداف الشباب وطموحاتهم .

الفصل الثاني

النواحي الإدارية والتنظيمية

تهتم الدول في العصر الحديث بالمؤسسات الرياضية التي تعدّ أحد القطاعات الهامة لتحقيق الأهداف التي في مقدمتها الارتقاء بالإنسان. وتنفق الدول الكثير من الأموال في سبيل إنشاء تلك الهيئات، علما بأن إداراتها تحتاج إلى كفاءات ذي مستوى عال من التأهيل العلمي لضمان الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

وتعدّ العملية الإدارية من أهم عناصر نجاح أي هيئة أو مؤسسة بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها. وعنصر الإدارة هو العامل الحاسم الذي يميز بين هيئة وأخرى في قياس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف. ومن خلال الواقع الميداني، نجد أن هناك هيئة رياضية وأخرى تتفق فيما بينهما حول الإمكانات المادية والبشرية ومقومات الأداء بكامل معانيه، إلا أن إحداهما تتميز بالسمعة الطيبة وتحقق النتائج الرياضية والإنجازات المختلفة وتدفع الأعضاء للمشاركة والعطاء من أجل استمرارية النجاح، وهيئة أخرى بالرغم من اتفاقها في الأمور الأولية، إلا أنها تصبح نموذجا منفرا يبعد عنه الأعضاء لسوء النتائج وانخفاض المستويات وعدم تحقيق النجاحات . وذلك يرجع بلا شك إلى أن الهيئة الأولى تستطيع أن تديرالمنشآت والأنشطة وتعد البرامج وفقا للأسس العلمية السليمة بما

يمكنها من تحقيق تلك الإنجازات. وبناء علـى هذا، أصبح التنافس الحقيقي بين الهيئات والمؤسـسات الرياضية على المستوى المحلي أو العالمي تنافسا في مجال الإدارة الرياضية وأصبح التـركيز على الأجهزة الإدارية ودرجة كفـاءتها مؤشراً لنجاح الهيئة من عدمه .

وتظهر دائمـا مشكلة الهيئـات الرياضية في مـدى قدرة وكفاءة العـملية الإدارية في تلك المؤسسـات والهيئات، حيث إن الإدارة الجـيدة هي التي تؤدي إلى إحداث التنمية في مختلف المجالات .

وفي ظل التطور العـلمي والتكنولوجي تصـبح إدارة أي هيـئة ريـاضيـة بطريقة غير ناجحة لايرجى منها أي نجاح أو ارتفاع المستوى .

والإدارة هي قدرة شخص معين على التأثيـر في مجموعة من الأفراد بما يمكنه من تنسيق جهودهم وإمكاناتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف محددة. وعلى ذلك، فـإن جوهر العـملية الإدارية يكـمن في القدرة على اسـتثـارة حمـاس الأفراد، وعلى تنسيق جهودهم وقدراتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف واضحة محددة في توقيتات زمنية مناسبة وبأقل تكلفة ممكنة .

وتعدّ العمـليات الإدارية والتنظيميـة من العوامل الهامة لتـحقيق أهداف المؤسسات والهيئات الرياضية .

"وقد اتفقت معظم الآراء على أن العمليات الإدارية تنقسم إلى :

أولا ــ التخطيط .

ثانيا ــ التنظيم .

ثالثا ــ التوجيه .

رابعا ــ الرقابة والمتابعة . "[1]

وأن تلك العمليات تشكل أجزاء أساسية للوظائف الإدارية وذلك بما يشمله كل

---

(١) عبد المقصود ، *التنظيم والإدارة* ، ١٠٢ .

عنصر من عناصـر تلك العمليـة وتختلف الأهميـة النسبيـة لكل منها من زمن لآخر.

فقد يركز الاهتمام على وظيفة التنظيم أو ينتقل هذا الاهتمام إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة أو التوجيه في زمان أو مكان آخر، ومن ثم نجد أن بعض الآراء تختلف بخصوص تعميم الوظيـفة الإدارية وخاصة في هذا العصر نظرا لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها .

إن الهيئات الرياضية باعتبارها متنفس للأفراد لابد وأن يتوافر لها تخطيط مدروس من خـلال تنظيم علمي فـعال مع التـوجيه الـتربوي الدائم والتـقويم المستمر مـن خلال القنوات الرقابية المختصـة لمنع التلاعب والانحراف، وبذلك يمكن أن نساهم جميـعا في تحقيق أهداف الهيئـة الرياضية، ولايمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال إدارة لها دراية تامة بالمبادئ العامة للإدارة مما يعود ذلك على الهيئة بالتقدم والنجاح .

أولا : التخطيط وأهميته

١ـ الأسس التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة

أ) تحديد الأهداف .

ب) ترتيب الأولويات .

جـ) إصدار القـرارات والقوانين وتهيـئة المناخ القانـوني لتنفيذ مـتطلبات الخطة.

د) اقتراح المشروعات وتحديدها .

هـ) وضع البرامج الزمنية لتنفيذ تلك المشروعات .

و) توفير الإمكانات المادية والبشرية .

ل) التنسيق والتكامل بين مفردات الخطة .

٢ ـ مراحل التخطيط

أ) مرحلة الإعداد وتتضمن جمع البيانات والمعلومات .

ب) إقرار الخطة واعتمادها من حيث الميزانية والمراحل الزمنية للتنفيذ .

جـ) مرحلة التنفيذ، وهي مرحلة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات .

د) مرحلة المتابعة والتقويم. "[٢]

وقد أصبح التخطيط في مقدمة الوسائل التي يستخدمها المجتمع لإحداث التغيير والتطوير المنشود. حيث إنه يعد الطريقة الموضوعية لتحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات، كما أنه لم يعد هناك مجالا للعمل العشوائي أو للصدفة للسير في اتجاه تحقيق الأهداف .

إن التخطيط يلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف الهيئات الرياضية، حيث إنه يهتم بتحديد الأهداف، سواء كانت أهداف محلية أو قومية، فرفع مستوى اللاعبين والوصول بهم إلى المستويات الرياضية العالية عن طريق التدريب المنظم للفرق الرياضية يعد من الأهداف القومية .

فعن طريق التخطيط يمكن تحديد الأهداف المراد تحقيقها لتوسيع قاعدة الممارسين، وإيجاد أنشطة رياضية جديدة والاشتراك في الدورات الرياضية المختلفة وتحقيق الفوز والحصول على البطولات .

كما أن تحديد الإمكانات المادية والبشرية وتوافرها من أهم أسباب تحقيق تلك الأهداف، فالملاعب، والمنشآت، والأجهزة، والأدوات الرياضية، وكذلك المدربون المتخصصون، والأخصائيون الرياضيون، وحكام المباريات، وعمال الملاعب، وجميع القائمين على الأنشطة الرياضية، على سبيل المثال، تعد جميعها إمكانات لاغنى عنها لنجاح التخطيط. لذا يعد التخطيط اللبنة الأولى

---

(٢) هواري ، *الإدارة*، ٨ -١٥ .

وعلى أساسه تصبح عـمليات التنظيم والرقابة عملية ذات فـاعلية إذا ما أحسن وضع الخطة في اتجاه تحقيق الأهداف .

٣ ــ الأهــداف

"إن الأهداف من أهم عناصر التـخطيط وإن الأهداف تعبـر عن الغايات التي ترغب الإدارة في تحـقيقـها وترتبط الأهداف أساسـا بالمستقـبل وتمثل ركنا أساسيا من العلمية التخطيطية. "(٣)

"ونرى ضـرورة ارتباط الهـدف أو الأهداف الموضوعـة بالاحتـياجـات والمتطلبـات التي صنعت من أجلـهم كمـا يجب أن يكون الهـدف مـرنا يمكن تطويره باعتباره محكا للمواقف التعليمية ومرتبطا بمشاكلها وإمكاناتها. "(٤)

ونؤكد على ضرورة اشتراك الفرد في عملية تحديد الأهداف لأن المشاركة تعمل على مزيد من اقتناعه ورضائه عن العمل وأن تحديد الأهداف ووضوحها لدى كافة المستـويات الإدارية يساعد على تنمية الخطط وتركيز الجـهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق تلك الأهداف ومن ثم تقويم مدى الكفاءة الإدارية للعاملين بالهيئة .

٤ ــ الإمكانات وأهميتها

تعد الإمكانـات أحد مقـومات الهيـئة الرياضـية لأنها تعـمل على رفع مستـوى الهيئات لو أحـسن استخدامـها، فكثيرا من الإدارات الناجـحة تنجح نجاحا باهرا رغم إمكاناتها المحدودة. وبالعكس تماما، فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكاناتها؛ إن الإدارة السلـيمة لابد وأن تبذل جهدا لتـوفير إمكانات مـلائمة ومـتزايدة بالإضـافة إلى أن التـخطيط الجـيد يمكن أن يحـقق الكثيـر

---

(٣) البكري ، *نظم المعلومات* ، ١٩

(٤) محمد ، *نظم المعلومات* ، ٥٠ .

للتعويض عن نقص الإمكانات، " وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانات والإدارات، ولنجاح أي مشروع من المشروعات وتحقيق أهدافه يجب توفير وتحديد الإمكانات سواء مادية أو بشرية. "(٥)

وتعدّ توافر الإمكانات للهيئات الرياضية أمر ضروري، وإن عدم توافرها قد يؤثر على عدم تحقيقها للأهداف المطلوبة، فالإدارة الواعية هي التي تدرس الإمكانات الموجودة أو التي يمكن الحصول عليها بالفعل من حيث الوفرة والجودة، ثم يوضع البرنامج المناسب الذي يمكن تنفيذه باستخدام هذه الإمكانات مع مراعاة العمل للاستفادة منها كلها استفادة كاملة. ولما كان التخطيط من أهم عناصر الإدارة، وأن الإمكانات أحد عناصر التخطيط، لذا نجد أنها تلعب دورا أساسيا وهاما لنجاح الهيئات الرياضية، وعلى ذلك نجد أن الإمكانات تنقسم إلى إمكانات مادية وإمكانات بشرية .

أ) الإمكانات المادية

يمكن تقسيم الإمكانات المادية إلى المواد المستخدمة، وأجهزة، وأدوات، وأموال، وإنها يجب أن توضع في الموازنة التقديرية وذلك للاعتبارات الآتية :

١ ــ تحديد المواد الأولية .

٢ ــ تحديد الأجور والمرتبات .

٣ ــ تحديد مقدار الاستهلاكات .

٤ ــ تحديد مصروفات الصيانة .

ويحدد في ضوء ذلك الميزانية التقديرية التي يجب أن تقارن بالمصروفات الفعلية حتى يمكن معرفة الأخطاء كخطوة أساسية لدراسة أسبابها والعمل على تلافيها والبعد عنها.(٦)

---

(٥) عبد المقصود ، *التنظيم والإدارة*، ١٣٥ .

(٦) هواري ، *الإدارة والأصول*، ٤٣ .

وعلى ذلك نرى أهمية أن توفر الهيئة الميزانية اللازمة لتوفير الإمكانات مثل :

١ ــ الأجهزة الرياضية .

٢ ــ الملاعب .

٣ ــ المنشآت الرياضية .

٤ ــ أجور المدربين والعمال .

٥ ــ الصيانة للأدوات والملاعب والأجهزة .

٦ ــ الملابس الرياضية للفرق الرياضية .

٧ ــ بدلات الانتقال والتغذية لكل من المشرفين واللاعبين والأجهزة الإدارية .

ب) الإمكانات البشرية

لا يمكن تجاهل أهمية وجود العنصر البشري وأنه ضروري لنجاح وتقدم الهيئة الرياضية، ويظهر ذلك في :

١ ــ التأثير على الإطار الذي يعملون فيه تأثيرا يصل إلى حد تغيره وتعديله .

٢ ــ تشغيل ذلك الإطار بالأسلوب الذي يعد الفاصل الأهم في تحديد كافة متطلبات التنظيم . وفى الهيئات الرياضية يمكن أن نرتقى بها ويرتفع مستواها لو أحسن اختيار العناصر البشرية التي تؤدي إلى نجاح تلك الهيئة، ولا يتأتى ذلك إلا بعد عوامل أساسية أهمها :

"١ــ توفير المدربين المتخصصين والمؤهلين لعملية التدريب .

٢ ــ وجود الجهاز الإداري المتميز والمؤهل لعمل الإدارة في الهيئات الرياضية .

٣ ــ توافر الإمكانات مكتملة لضمان حسن سير العمل." (٧)

وعلى سبيل المثال، يجب أن يمتلك المدرب المتخصص درجة عالية من المعارف، والمعلومات، والقدرات، والمهارات العامة والخاصة. كما يذكر أيضا أن الميل والشعور الصادق للمدرب تجاه اللاعبين يضمن له التأثير الإيجابي في عمله التربوي ويعمل على تشييد صرح نفوذه واحترامه لدى الجميع ولذلك يجب أن تتأسس علاقة المدرب باللاعبين على الاحترام، والعطف، والحب، والثقة المتبادلة .

إن المدرب الرياضي كشخصية تربوية يتولى قيادة عملية التدريب ويؤثر تأثيرا مباشرا في التطوير الشامل المتزن لشخصية اللاعب. وتتأسس تربية اللاعب على مقدار مايتحلى به المدرب من خصائص، وسمات، وقدرات، ومعارف، ومعلومات، ومهارات معينة، والتى يشترط توافرها في المدرب الرياضي حتى يكتب له النجاح .

ثانيا : التنظيم وأهميته

يعدّ التنظيم من العمليات الإدارية بعد التخطيط، وترجع هذه الأهمية لما تتضمنه العملية من إبراز لحقيقة الوضع القائم أمام الإداري من حيث أسلوب العمل، ومن ثم يمكن التوفيق بين الأهداف الموضوعة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال تقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات، والتنسيق بينهما في إطار من التعاون .

ويمكن تلخيص الدعائم الآتية كعناصر لعملية التنظيم :

١ ــ تحديد الاختصاصات والمسؤوليات

"إن تحديد الاختصاصات والمسؤوليات من الدعائم الأساسية لعملية التنظيم وينظر إليها بأنها عملية لمحاسبة الأفراد عند توليهم المهام الإدارية،

---

(٧) عبد المقصود ، *التنظيم والإدارة* ، ٩٣ - ٩٧ .

والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة والواجبات المحققة لأهداف الهيئة." [٨] وأنه على المسؤولين اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق تلك الأهداف. ونرى أنه في الهيئة الرياضية يتضح ذلك المفهوم ويجب أن يكون من خلال تحديد المسؤولية والاختصاص بين العاملين والأجهزة الإدارية بالهيئة. فمنهم من هو مسؤول عن النشاط الرياضي ومتطلباته، مثل تجميع اللاعبين والإشراف عليهم منذ بداية النشاط حتى نهاتيه، ومباشرة الإجراءات الإدارية المكلف بها. وكذلك اللاعبون فهم مسؤولون عن تأدية التدريبات بانتظام وبجدية وبذل الجهد لتحقيق النتائج الطيبة، وكذلك الإدارة مسؤولة عن توفيرالإمكانات المادية، وتسهيل التكامل، والبعد عن العمل الروتيني حتى يسهم ذلك في إنجاز الأعمال، وإن غيرها من الأجهزة الإدارية بالهيئة ملتزمة بأداء واجباتها حتى تحقق الأهداف المرجوة.

٢ ــ تحديد عدد الوظائف

"إنه من الأهمية بمكان عند تصميم الهيكل التنظيمي الإقلال بقدر الإمكان من عدد المستويات الإدارية لأن كثرتها تبعد الإداري في المستويات العليا عن مستويات التنفيذ". [٩]

إنه من خلال المفهوم السابق يجب مراعاة الهيكل التنظيمي للهيئة الرياضية، فيجب أن يتناسب عدد المسؤولين والمشرفين عن الفرق الرياضية، مثلا مع احتياجات الأنشطة حتى يسهل ذلك أسلوب التعامل والتحرك بالفرق الرياضية، حيث إنه من الملاحظ دائما أن قلة عدد المسؤولين عن الفرق الرياضية تؤثر تماما في تحقيق أهداف الهيئة الرياضية .

---

(٨) هواري ، *الإدارة والأصول* ، ٣٨٢ .

(٩) هواري ، *الإدارة والأصول* ، ٣٩٣ .

٣ ـ وضع لوائح العمل التنظيمية

"إن من أهم خطوات التنظيم هو وضع لوائح العمل التنظيمي مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة بدلات السفر والانتقال وغيرها."(١٠)

ونرى أهمية وجود اللوائح حيث إنها تمثل ركنا أساسيا في نجاح الهيئة وأنه يجب أن يكون هناك نظام متفق عليه بين المسؤولين للقيام بالأعمال المختلفة للتمكن من إنجاز الأعمال ومواجهة الصعوبات والمعوقات التي قد تؤدي إلى عرقلة الأداء وانخفاض مؤشراته .

٤ ـ العلاقة بين الأفراد والمسؤولين

إن للعلاقات الإنسانية دورا فعالا في نجاح الهيئة الرياضية، وهي من الأساسيات التي تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية، والحيوية، والاجتماعية لدى العاملين بها . إن العاملين في الهيئة من جميع الفئات لابد وأن يتوافر لديهم الأمن والأمان ـ الشعور بالانتماء ـ والتيقن من تحقيق الأهداف والاعتراف بالوجود والإشارة بالفضل ـ الإحساس بالتقدم واكتساب القدرات.

وفى الهيئات الرياضية يجب توطيد العلاقات بين اللاعبين بعضهم ببعض، وبينهم وبين المشرفين والمسؤولين عنهم، سواء كانوا مدربين، أو إداريين، أو أطباء، أو عمالا، أو تحكيما، أو جمهورا، أو غيرهم، حيث إن تنمية تلك العلاقات تساهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف والحصول على البطولات .

٥ ـ التنسيق

إن التنظيم يستهدف تنسيق الأفراد والجماعات التي تتألف منها الهيئة لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة. لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من

---

(١٠) عبد المقصود ، *الإدارة والأصول* ، ٥٩ .

العناصر الأساسية لتكامل العمل، وتلافي التنافس والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي غالبا إلى فشل الهيئة الرياضية .

إن التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعات للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد .

بمجرد تحديد الأهداف، وبعد وضع الخطط، ورسم السياسات، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية وتوجيهها، فإن التنسيق هو الأداة التي تجمع كل هذه العوامل بقصد تدعيم الروابط والعلاقات بينها. فإنه إذا روعي التنسيق بين الأجهزة الداخلية والجهات الخارجية، مثل الاتحادات، والمناطق الرياضية، والرئاسة العامة للشباب، حول المباريات، ومواعيد وأماكن إقامتها، والمراحل السنية التي يسمح لها بالاشتراك في تلك الأنشطة، أمكن للهيئة أن تحقق الأهداف المرجوة من تلك الأنشطة .

٦ ــ وضع الهيكل التنظيمي

إن عملية التنظيم تهدف إلى إقامة هيكل تنظيمي يكون هو جوهر عملية التنظيم، وهو يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها، وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة، وتحديد علاقات هذه المجموعات بعضها ببعض، وتصوير هذه العلمية في شكل هيكل رسمى معتمد من الهيئة. علاوة على تشغيل التنظيم وهو الشق الثاني من عملية التنظيم، ويقوم على أساس الدراسة المستمرة للتنظيم القائم ، ثم كفاءته في تحقيق الأهداف، وإدخال التعديلات الضرورية عليه، سواء كانت جزئية أو شاملة. ويتضح بناء على ماسبق أهمية التنسيق في العمليات الإدارية. "فبالتنظيم الجيد يمكن تحديد مدى النجاح الذي يتحقق فهو يبدأ بتحديد المسؤوليات والاختصاصات لكل فرد سواء كان لاعبا أو مدربا أو مشرفا أو إداريا وتحدد هذه المسؤولية تبعا لعدد الوظائف التي يمكن شغلها تبعا لحجم الأنشطة."[11] فعلى سبيل المثال، إن الأنشطة يمكن أن

(١١) البكري ، *نظم المعلومات الإدارية* ، ١٠٣ .

تحقق الأهداف المرجوة ما اتبعت لوائح العمل التنظيمي التي تحدد أعمال القائمين على تنفيذه. كما أنه من خلال العلاقات الطيبة والإنسانية بين منفذي تلك الأعمال يمكن أن تحد من فاعلية بعض الروتينية وبذلك يمكن تسهيل الكثير من العقبات التي تعوق تقدم هذا النشاط. كما يلعب التنسيق دورا هاما في الترتيب المنظم لجهود العاملين بهذا المجال .

فإذا ماتم إخراج هذا النشاط بصورة جيدة يمكن الحكم على مدى نجاح الهيئة المنظمة له في وضع الهيكل التنظيمي، والذي يعدّ المجمع الرئيس لتلك الأجزاء التي يخرج منها النشاط بالشكل الناجح ولإدارة الهيئة الرياضية بنجاح. والشكل رقم ١ يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يعبر عن الوظائف الأساسية التي تتطلبها إدارة الهيئات الرياضية .

ثالثًا: التوجيه وأهميته

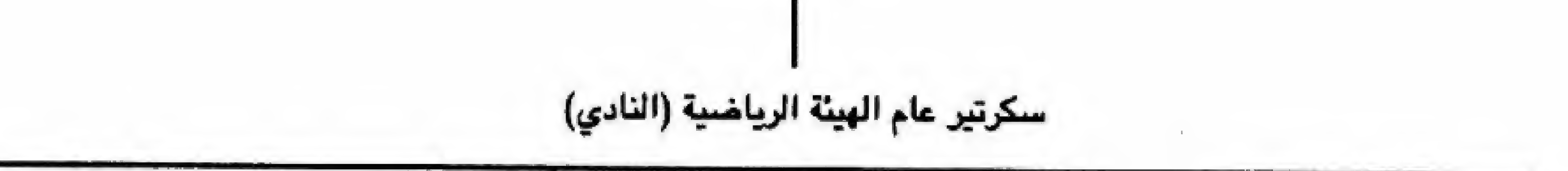
"إن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لايؤديان إلى إتمام الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ. وقد عرف التنظيم على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم لتحقيق الأهداف." (١٢)

أما التوجيه، فليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة. ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة. ومن ثم لابد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية .

وبهذا يمكن الاستفادة من التوجيه ومن خلال مشاركة جميع الجهود بهدف إيجاد الثقة بين القائمين بالتخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، وذلك من أجل استمراريته.

---

(١٢) هواري ، *الإدارة والأصول* ، ٣٢٩ - ٣٣٠ .



شكل رقم ١. الهيكل الوظيفي المقترح لإدارة الهيئات الرياضية

رابعا: المتابعة وأهميتها

إن المتابعة تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، كما أنها تعتبر البداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائجها حين إعداد الخطة الجديدة للعمل وأنها تعنى ملاحظة التنفيذ، وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها:

أسس تطبيق المتابعة

١ ــ تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .

٢ ــ تحديد مدى السماح الممكن قبوله عن الهدف المحدد (أي تحديد الحدين الأدنى والأقصى للأداء) .

٣ ــ الحصول على مؤشرات متتالية على مستوى الأداء وفي فترات زمنية متتابعة وتسجيلها على خريطة المتابعة .

٤ ــ مد خطة الاتجاه العام للأداء الفعلي ومقارنتها بما كان يجب أن يتم.

٥ ــ إجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الاتجاه إلى الانحراف والعمل على منعه قبل وقوعه. "(١٣)

إن المتابعة تلعب دورا أساسيا في تقويم الأداء في الهيئة، حيث إن المتابعة تعد الطريقة الفنية التي يمكن بها مراجعة كل العوامل السابقة للاطمئنان على أنها متجهة ناحية الأهداف التي تحدد في الخطوة الأولى من العملية الإدارية. ومن خلال تقويم الأداء الفعلي يمكن القضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف .

---

(١٣) يونس ، نظريات، ٨٥ .

الفصل الثالث

القـــرارات الإداريـــة

أولا: مفهوم القرارات

إن اتخاذ الـقرارات المتعلقـة بالعمل والمـنشأة أو الهيـئة التي تدار عـمل يومي ومتكرر، ويعـدّ من عمليات التفكيـر الإنساني الطبيـعي، وهي نقاط الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها .

والقرار من وجـهة نظر الفرد هو أن أفعل الشيء المعين أولا أفـعله؛ أما من وجهة نظر المنشأة، فهذا القرار قد يكون فيه نجاح الهيئة أو فشلها .

وبعض الأفراد يتـخذون القـرارات بغير تفكيـر أو رؤية على اعتـبار أن القرار الفردي ينعكس على الفرد نفسه وربما على بعض المحيطين به؛ أما القرار الفردي أو الجماعي أو غيره من القرارات، فيقاس دائما بنتائجه .

ونظرا لصعوبة اتخاذ القرارات في بعض المواقف أو بعض الأوقات، نجد البعـض الذي يحاول ترشـيد الإدارة وتقديم الـعون لها بالأسـاليب الرياضـية والكمية والتي تدخل ضمن بحوث العمليات في الإدارة.[١]

---

(١) المصري، *الاتصالات والقرارات*، ٢١٥.

ويرى البعض أن اتخاذ القرار هو مرادف للإدارة، أي أن الإدارة هي اتخاذ القرار بكامل صورتها ، ويقصد بذلك أن مايميز هيئة عن أخرى هي عملية اتخاذ القرار.

ثانيا: تعريف القرار الإداري

"يمكن تعريف القرار كونه (اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة) كما عرف القرار الإداري أنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة."(٢)

وتعد عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية تمارسها الإدارة، حتى وصف الكثير من الكتاب والمفكرين عملية اتخاذ القرارات بأنها جوهر الإدارة. ومن خلال التعريفات السابقة أيضاً يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار ماهي إلا وسيلة اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة تحقيقا لأكبر عائد أو أقل كلفة أو محققا الأهداف المطلوبة .

ثالثا: أهمية القرارات

"وتبرز أهمية اتخاذ القرارات في العصر الحديث بكل مافيه من تغيرات سريعة أثرت على كل الهيئات ، كما أنه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تضاءلت المسافات وأصبح عنصر الوقت من أهم عناصر اتخاذ القرار، فالتناقض الشديد بين العديد من مظاهر الحياة البشرية يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه عن غيره من البشر .

---

(٢) زويلف والقطامين ، *الرقابة الإدارية* ، ٣٦ .

وإذا كانت مجالات العمل قد شهدت في السنوات الأخيرة تغييرات واسعة وملحوظة في أساليب العمل وأداء الخدمات كما زادت الإنتاجية في مختلف تلك المجالات فهذا دليل آخر على أهمية القرارات التي اتخذت للاستفادة من كل هذه التطورات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية . لأن هذه التطورات أحدثت ثورة أخرى في نظم المعلومات التي تعدّ من أسس اتخاذ القرارات الصحيحة ، وبعد أن كان التركيز على لحظة اتخاذ القرار أو استخدام الحدس والتخمين والإلهام الذي يمكن أن يصيب متخذ القرار انتقل التركيز إلى الاهتمام بالعمليات الطويلة والمعقدة لتعريف وتقييم البدائل وحساب الفرصة الضائعة وغيرها مما جعل عملية اتخاذ القرار تمر بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى القرار النهائى. "[٣]

وللتعرف على مدى أهمية القرارات في الإدارة يجب أن نسلم بادئ ذي بدء بأن عملية اتخاذ القرارات جزء هام من عمل متخذ القرار .

وعملية اتخاذ القرارات تعدّ محور العملية الإدارية لأنها ترتبط أساسا بكل مايدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها. وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية هيئة رهن بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح .

وهذا راجع إلى أن عملية اتخاذ القرارات عامل مشترك في كل هذه المكونات من العملية الإدارية، كما وأنها تمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للهيئة، وبالتالي تزداد أهميتها بالنسبة لأهداف الهيئة، وأوجه أنشطتها، والحجم الذي وصلت إليه الهيئة، والعمليات التنفيذية العديدة التي تمارس داخلها. ومن هنا ينبغي على متخذ القرار التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بمثل ما يجب التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ مايصدره من قرارات .

---

(٣) محمد ، نظم *المعلومات* ، ١٥ .

رابعا: عناصر القرار الإداري

من خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الإداري نرى أنها تتألف من العناصر الآتية :

١ ـ وجود مشكلة: وهذا يعني أن تجد الإدارة أمامها مشكلة محددة تتطلب حلا .

٢ ـ توافر بدائل مختلفة: أي أن هناك طرقا مختلفة تتوافر أمام الإدارة لتنتقي منها أجدرها؛ أما إذا كان هناك طريق واحد فهذا يعني عدم توفير أية مفاضلة بل ستكون ملزمة في اتباعها.

٣ ـ وجود هدف : يسعى إليه متخذ القرار ويتمثل ذلك الهدف بتحقيق أقصى عائد وأقل التكاليف .

٤ ـ توافر الوعي والإدراك، اختيار البديل إذ لا يمكن أن تتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل أو دون وعي وإدراك وتفكير، فإن فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرارا .

٥ ـ المناخ الذي يتخذ فيه القرار، أي الجو الذي يتم فيه القرار ومايتضمنه من اعتبارات منها :

أ) شخصية متخذ القرار .

ب) ماسبق اتخاذه من قرارات داخل الهيئة .

جـ) الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروفا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد .

د) كما تشكل المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لايستطيع الإداري أن يتحكم بها.(٤)

---

(٤) عقليلي، *الإدارة*، ٢٠٧ ؛ زيلف والقطامين، *الرقابة الإدارية*، ٣٧ .

خامسا: خطوات اتخاذ القرار

لم تخـرج المفاهيم الحـديثة عـادة في اتخاذ القـرار الإداري من خطوات تعارف عليها غالية الكتاب، ورغم ذلك فقد اتخذ بعضهم اتجاهات مختلفة من أشكالها ولكنهـا لا تخرج عمـا هو مألوف في جوهرها. ولكن مـانراه جديرا بالملاحظة في هذا المجال هو أن نتبع أسلوبا يتضـمن في جوهره ما اتفقت عليه النماذج في هذا المجال تجنبا لتشتت الأفكار .

١ ــ تعريف المشكلة

إن تحديد وتشخـيص المشكلة من المهام الأولى في عمليـة اتخاذ القرار. ويعنى تعـريف المشكلة، أي أن تـكون هناك مـشكلة، وأن يتم تشـخـيصـهـا وتعريفهـا. وقد تترابط هذه الزوايا وقد تنفصل الواحدة عـن الأخرى، كما أن تعذر تحديد المشكلة تحديدا دقيقا قد يبعد الإدارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ قرار بشأنها. ولتحديد المشكلة لابد أن تتوافر الشروط الآتية :

أ) شعور المحلل أن هناك مشكلة .

ب) هناك البدائل المختلفة لحلها .

جـ) لكل بديل مزايا ونتائج ولكن لاتتوافر فرصة كاملة في أي بديل من هذه البدائل .

٢ ــ جمع الحقائق وتحليلها

بعد أن تعـرف المشكلة ويتم إدراكها ينبـغي الإحاطة بكل ماتتـضمنه من حقـائق، ولهذا فإن لم نتـعرف على الحقائـق والعلاقات بينها سـنفقد مفـتاح حلها. وقـد يجمع الباحث الكثـير من الحقـائق إلا أنه يبقى بعيـدا عن جوهر المشكلة إن كان عاجزا عن إيجاد العلاقة بين الحقائق للموقف الإداري والمشكلة ويتم التحليل كما يأتي :

أ) تجزئة المشكلة إلي عناصرها

حيث هناك القليل من مشكلاتنا مما يتعذر إرجاعها لعنصر واحد حتى أصبح من المألوف أن المشكلة الإدارية تمثل حزمة من العناصر أو الاتجاهات أو الاعتبارات منها أساسية ومنها ثانوية .

ب) التعمق في تحليل عناصر المشكلة

فبعد أن يتم تحديد تلك العناصر التي تؤثر على المشكلة لابد من التعمق في تحليل تلك العناصر عن طريق إثارة سلسلة من الأسئلة بخصوصها .

جـ) تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر

إذا يبحث رجل الإدارة وهو يقوم بعملية التحليل عن العلاقة بين تلك العناصر التي فجرها بتساؤلاته .

٣ ـ تطور الحلول والتنبؤ بنتائجها

وهي تطور الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجا للمشكلة، ومن ثم تقويم هذه البدائل أو الحلول وفي هذا الصدد لابد وأن نبين حقيقة واضحة هي أن تطور انتخاب بديل من بين البدائل لابد وأن يتم وفق مبادئ معينة .

٤ ـ اختيار البديل الأمثل

هنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة الثالثة لاختيار أكثرها كفاءة وملاءمة، ويتم اختيار البديل المقترح عادة وفقا لمعايير دقيقة. وعلى العموم، فإن هنالك أسسا للمفاضلة واختيار البديل الأرجح ومن هذه الأسس :

أ) أن يزيد الإداري أو المحلل بين الحجج المؤيدة والمضادة للبديل ليتبين مالها وماعليها .

ب) أن يكون البديل محققا لمردود سواء في الموارد أو في كفاءة العمل أو الخدمة .

جـ) أن يكون البديل أكثر تحقيقا للأهداف المقترحة .

د) أن ينظر للفوائد أو المضار والأمد الطويل والقصير معا .

هـ) أن يتـأكد رجل الإدارة من واقـعـية البـديل فلايهـتم بمثـاليتـه دون واقعيته.

و) أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة .

ز) أن يلاحظ رجل الإدارة أو المحلل الآثار الجانبية للقرار .

٥ – مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته

بانتـهاء اختـيار البـديل الأرجح يتوجـه رجل الإدارة لتبني هذا الـبديل واتخاذ قراره لحل المـشكلة ومن ثم تنفيذه ومهـمة التنفيذ من المهـام التي تحتاج لمزيد من العناية، إذ لابد من دراسة السـبل الواجبة الاتباع في التنفيـذ والتأكد من المهارات المطلوب توافرها والمستلزمات الأخرى التي يحتاجها التنفيذ .

وأخيرا لابد من متابعة التنفيذ والتـحقق من سلامة القرار وتحقيق أهدافه كونه علاجا صحيحا للمشكلة فقد تكشف المتابعة صعوبة التطبيق .

سادسا: المشاكل التي تصادف الإدارة في عملية اتخاذ القرار

من المشاكل التي تصادف الإدارة في عملية اتخاذ القرار :

١ ــ الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري .

٢ ــ الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة .

٣ ــ ضعف الاستنتاجات والتوصيات .

سابعا: نصائح إدارية

تقدم بعض النصائح الإدارية التي أثبتت التجربة أهميتها في تجنب الكثير من المشكلات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بإيجاز :

١ ــ تقسيم الشيء إلى كل جزئياته لتعرف الجزئيات الأخرى .

٢ ــ التأكد من صحة المعلومات التي بني عليها هذا القرار.

٣ ــ عدم الخلط بين عناصر العملية الإدارية .

٤ ــ مشاركة العاملين في قرارات العمل .

٥ ــ تغليب الجوانب العملية على الإنسان إفراط، وتغليب الجوانب الإنسانية على العملية تفريط، وخير الأمور أوسطها، فاحرص على أن يتساوي اهتمامك بالعمل مع إهتمامك بالقائمين به .

٦ ــ عدم التغيير باستخدام القوة .

٧ ــ ضرورة وضوح الأهداف وكفاءة العاملين وسهولة الإجراءات وبساطة النماذج .

٨ ــ القضاء على مبددات الوقت بالتنظيم والجدولة والالتزام .

٩ ــ ضرورة وجود مشكلة تستلزم الدراسة والتحليل .

١٠ ــ التعرف على جودة الرضا الوظيفي للعاملين .

١١ ــ البعد عن البيروقراطية والمركزية .

١٢ ــ ضرورة الحصول على المعلومات فهي ركيزة الأعمال الإدارية.

١٣ ــ أهمية توثيق كل الأعمال التي يطلب إنجازها .

١٤ ــ الالتزام بوقت الدوام الرسمي وعقد اجتماع عام خلال النصف ساعة الأولى من بداية الدوام .

١٥ ــ ضرورة التعرف على جميع العاملين وخصوصا الجديد منهم.

١٦ ــ القيام بزيارات ميدانية للتعرف على مجريات الأمور .

١٧ ــ وجود قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين .

١٨ ــ عدم التردد في اتخاذ القرارات .

١٩ ــ الاعتماد على الحوار فهو من سمات العمل الإداري.

٢٠ ــ عدم الإكثار من عقد الاجتماعات بصفة مستمرة بالرغم من فاعليتها ولكنها تبدد الكثير من الوقت .

ثامنا: القرارات وعلاقتها بعناصر العملية الإدارية

لاشك أن عناصر العملية الإدارية، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة عناصر أساسية لنجاح العملية الإدارية، وأن نجاحها يجب أن يكون مرتبطا بفاعلية القرارات التي تتخذ في كل منها، وإن كان هناك اختلاف في دور كل عنصر من تلك العناصر إلا أنها تتفق في صدور القرار والحاجة إليه على الرغم من اختلاف تخصصاتهم، وأن طبيعة العمل تفرض أمام المسؤول اتخاذ قرار ما أمام عدد من المشاكل أو المواقف التي يمكن أن تعرض لها . وأن متخذي القرار لابد أن تتفاوت بينهم بعض العناصر أو السمات الشخصية التي يمكن أن يكون لها دور في نوعية القرار الصادر، وإن اختلاف وجهات النظر بين متخذي القرار تتفاوت طبقا لطبيعة وإمكانات وشخصية كل منهم ويتوقف هذا كله على عدة عوامل منها :

- الذكاء الوظيفي : الذي يتمتع به المسؤول ومدى معرفته وقدرته في التعامل مع المواقف المختلفة .

- حسن الاختيار : من المعلوم أن القرار هو اختيار أفضل البدائل والمسؤول المتميز هو الذي يستطيع اختيار أحسن البدائل وأفضلها.

١ــ القرارات وعلاقتها بالتخطيط

يقاس مدى نجاح وكفاءة أي عمل بمدى نجاح المسؤولين عنه في التخطيط المناسب لهذا العمل. فإذا كان التخطيط المقصود به رسم وتحديد السياسات،

واتخاذ القرارات، وترتيب الإجراءات لتحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة، إذ لابد أن تكون القرارات المرتبطة بتلك الأسس والمعايير قرارات يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة .

لذا حينما نتحدث عن التخطيط وعن معاييره نجد أنه يتسم بالمرونة والموازنة بين جميع الجوانب والعوامل، وإلى التكامل بينه وبين المعايير الأخرى. وهذا يتطلب أن يكون متخذو القرار في مجال التخطيط أكثر حكمة واتزانا ودقة حتى يمكن أن تتناسق القرارات وتتكامل فيما بينها .

٢ ـ القرارات وعلاقتها بالتنظيم

هناك ارتباط بين التنظيم باعتباره أحد أركان العملية الإدارية والقرارات التي تتخذ ، فالتنظيم يعتمد على تحديد الاختصاصات والإجراءات ووضع القواعد واعتماد الهياكل التنظيمية بمستوياتها المختلفة. وتختلف طبيعة اتخاذ القرار في كل عملية من تلك العمليات طبقا لاختلاف مستوياتها. وإن من خطورة ضرورة تفهم أهمية العلاقة بين التنظيم واتخاذ القرار بأن اتخاذ القرار داخل العملية التنظيمية يؤدي إلى نجاح أو فشل الهيئة، حيث إن التنظيم يعالج المشكلات المختلفة من خلال تحديد الاختصاصات ووضع القواعد وغيرها. فإذا كان هناك خلل وعدم اتزان في تحديد تلك الأمور، يؤدي هذا إلى تفاوت وضعف القرارات التي تتخذ، مما يؤدي إلى إحداث متغيرات يكون لها تأثيرها السلبي على الهيئة الرياضية ، .

٣ ـ القرارات وعلاقتها بالتوجيه

التوجيه أحد عناصر العملية الإدارية وينصب في الاهتمام بالعنصر البشري وسلوكه والعمل على توجيه سلوكياته بما يتمشى مع متطلبات العمل لزيادة ورفع مستوى أدائهم وكفاءتهم. ولاشك أن كل تلك الأمور متغيرة، فالعنصر البشري متغير يتعرض لمواقف متعددة تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ينعكس ذلك على إنتاجيـته ومستوى أدائه ، لذا يتعـرض المسؤولون دائما إلى الحاجة لاتـخاذ القرارات التي تساعـد على مواجهة تلك المتـغيرات لتصـحيح الأوضاع، ممـا يعود على الهـيئـة بالنفع ويكون التـأثير إيجـابيا على العنصـر البشري. فلهـذا لابد أن تكون القرارات التي تتخذ تتفـق مع الأساليب التربوية الحديثة .

٤ ــ القرارات وعلاقتها بالمتابعة والرقابة

يعدّ اتخاذ القــرار من المهام الأساسية لعــمل المسؤول، ونظرا لما يتسم به المسئولون من إصدار القــرارات ومتابعة تنفيذها، والتأكد من تطبـيق التعليمات والأوامر في العمل، وفي حالة وجود مخالفات تستوجب إصدار قرارات تكون ملزمة لابد أن تصــدر تلك القرارات من الجهــات التي لها حق الرقــابة. وعليه يمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة شيء مستمر ودائم. ولايمكن الفصل بين القرارات والرقابة باعتبارها أحـد أركان العملية الإدارية، خاصة وهو الجزء الأخير في مكوناتها .

ومن خلال مــا تم عرضــه تتبين أهميــة القرارات وأسلوب اتخــاذها وما يجب أن تحـققــه من نجاحــات ومن مؤشــرات نجاح الهــيئات الــرياضيــة وقوة القرارات التي تتخذها إدارات تلك الهيئات، حيث إن الهيئات الرياضية متنوعة الأنشطة والبرامج، وبالتالي تحـتاج في صياغتها للقــرارات إلى الكثير من الدقة واتخاذ الأسلوب العلمي، حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها . وعلى هذا، فالقرار الصحيح يؤدي إلــى نجاحات دائمة، والهيــئات الرياضية في حــاجة دائمة إلى تلك القرارات لما تقابله وتواجهه من متطلبــات وتحديات، ويجب عليها تعديلها والمرور بالهيئة إلى بر الأمان وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع

الإعــلام الرياضي

تلعب وسائل الاتصال الجماهيري مع عصرنا دورا هاما ، لما لها من قوة وتأثير على الأفراد والجماعــات والمجتمعات ، وأصبحت الوسائل الإعــلامية تحاصرنا حينما نكون مع اختلاف مضامينها .

ولم تلق وسائل الإعلام بصفة عامــة، والإعلام الرياضي بصفة خاصة، العناية والدراسة اللتين تســتحقهمــا في الهيئات الرياضيــة، ولايستطيع أحد أن ينكر ما لدور الإعلام بصفــة عامة والإعلام المتخصص بصفة خــاصة من أهمية ودور في مسايرة الركب واللحاق بالتطور القائم في المجالات المختلفة .

وفي هذا السياق لابد أن نذكر أن الإعلام الرياضي المتــخصص بالهيئات الرياضيــة لايزال في خطواته الأولى ، ولهــذا من خلال هذا الجــزء نحاول أن ندفع بالإعلام الرياضي بالهــيئات الرياضية كــركيزة من ركائز الهــيئة بما له من أهمية .

والإعلام الرياضي بالهيئة يحتــاج إلى الإلمام الجيد بمجالات الرياضة كما يحتاج إلى المعرفة في كيفية مخاطبة الجماهير المرتبطة للهيئة الرياضية التي تضم مختلف قطاعات المجتمع وفئاته.

أولا: أهداف الإعلام الرياضي

"يهدف الإعلام الرياضي إلى إحداث التنمية الثقافية، والأخلاقية، والرياضية، والإقتصادية، والسياسية لدى جماهير الهيئة الرياضية."[١]

تحديد بعض أهداف الإعلام الرياضي في النقاط الآتية :

- الترويح والترفيه عن النفس بما يفيد وينفع .
- إحداث التقارب والانسجام بين الهيئة وجماهير المجتمع المحلي والدولي .
- ترسيخ القيم والأخلاق الرياضية والعمل على تنمية روح الفريق.
- نشر الوعي الثقافي بالألعاب الرياضية وأهميتها .
- تحقيق عائدات اقتصادية ومالية لدعم الجوانب الأخرى في الإعلام.

ثانيا: دور الإعلام الرياضي

- تغطية الأخبار الرياضية لمختلف المجالات .
- تحليل ونقد نتائج المباريات والمسابقات الرياضية لمختلف الألعاب .
- نشر الألعاب الرياضية وطرق مزاولتها وتعريف الجمهور بها .
- بيان أهمية ممارسة الرياضة ودفع الناس بالمراحل السنية المختلفة لمزاولتها لما تتسم به من فوائد .
- إظهار وبيان الجوانب الصحية والتنمية الثقافية والترفيهية للرياضة .
- الاهتمام ورعاية المتميزين والموهوبين رياضيا .
- السعي لتنمية الأخلاقيات الرياضية والبعد عن التعصب الأعمى من خلال المنظور السليم للفكر الرياضي.

---

(١) المصري ، *الاتصالات والقرارات* ، ١٨٠ .

ـ تعيمق الثقـافة الرياضية والتعريف باللوائح والقـوانين المنظمة للألعاب الرياضية.

ـ مناقشة المتغيرات التي تطرأ على المجال الرياضي والحكم عليها بصدق وأمانة .

ـ الاهتمام بالمناسبات والمنافسات الرياضية .

ـ العـمل مع الدولة نحـو ضـرورة تطوير الرياضـة والعـمل على رفع مستواها والتعمق في مجالاتها .

ثالثا: الإعلام الرياضي وعلاقته بأجهزة الهيئة

الإعلام الرياضي يجب أن يكون له دور مميـز داخل الهيئة الرياضـية من خلال الأجهزة والتشكيلات القائمة وتتمثل في :

ـ أعضاء مجلس الإدارة .

ـ أعضاء اللجان النوعية .

ـ الموظفين والعاملين بالهيئة الرياضية .

ـ أعضاء الهيئة الرياضية من العاملين والمنتسبين .

ـ رابطة مشجعي الهيئة الرياضية .

رابعا: علاقة الإعلام الرياضي بالتنظيمات خارج الهيئة الرياضية

"لاشك أن المتعاملين مع الهـيئة الرياضية من خارجـها لهم دور أساسي في إنتاجية الهيئة سواء بالسلب أو الإيجاب."[٢] وإن الإعلام داخل الهيئة عليه دور بالنسبة لتلك التنظيمات التي تتمثل في :

---

(٢) خليل ، *الاتصال الجماهيري* ، ١٩٠ .

- جمهور عام بجميع فئاته يعيش في المنطقة المحيطة بالهيئة الرياضية .
- جمهور المهتمين بالأمور الرياضية .
- الهيئات الرياضية الأخرى .
- المؤسسات المسؤولة عن الإشراف والمتابعة على الهيئات الرياضية.

ومن خلال عرض علاقة الإعلام الرياضي داخل وخارج الهيئة الرياضية نود أن نوضح دور الإعلام الرياضي مع التنظيمات داخل الهيئة .

خامسا: دور الإعلام الرياضي داخل الهيئة

- التعرف على أهداف الهيئة الرياضية ووسائل تحقيقها .
- التعرف على ميزانية الهيئة الرياضية واحتياجاتها المادية والبشرية .
- التعرف على أنشطة الأجهزة الإدارية والفنية بالهيئة الرياضية .
- الإعلام عن دور تلك التنظيمات وتوضيح أهداف كل منها على حدة.
- التعرف على الأعضاء، ومستوياتهم، ومؤهلاتهم، ورغباتهم .
- إظهار دور الهيئة وإنجازاتها الداخلية والخارجية .
- متابعة أدوار التنظيمات داخل الهيئة الرياضية والإعلام عنها .
- متابعة ماينشر في وسائل الإعلام حول الهيئة الرياضية .

سادسا: دور الإعلام الرياضي مع التنظيمات خارج الهيئة

- نقل المعلومات الصحيحة إلى الجمهور ليتفهم الأمور بشكل صحيح .
- إشعار الجماهير بأهميتهم للهيئة الرياضية وحاجاتها إلى مساعدتهم .
- عمل ملف لكل صحيفة يوضح اتجاهها حيال الهيئة في مواقف مختلفة وتحليله.

ـ إمداد وسائل الإعلام المخـتلفة بما يأمل الجماهير من معـرفته من أنباء عن الهيئة الرياضية .

– وضع قاعـدة معلومـات إخبـارية تخزن فيـها المعلومـات عن الهيـئة الرياضية والتعرف على مايجري داخلها وخارجها .

ـ تجميع المعلومات عن الهيئة وماتقوم به من أنشطة مختلفة .

ـ جمع المعلومات عن الجماهير وماتفكر به تجاه الهيئة ونقلها إلى الإدارة العليا لدراستها والتعرف على نقاط القوة والضعف .

ـ تحليل الرأي العام بين آونة وأخرى .

والرأي العام للهيئـة الرياضية له دور أساسي في نجاح الهيـئة من عدمه، وخاصة الجمهور الذي يتفاعل ويتعايش مع حاضر الهيئة ومستقبلها، كما يجب على الإعلام الرياضي أن يتـعامل مع تصنيفاته المختلفـة، والتي يمكن أن تقسم إلى التقسيم الثلاثي الآتي :

١- الجمهور الأمي .

٢- الجمهور المادي .

٣- الجمهور من المفكرين .

١- الجمهور الأمي

" وهو جـزء من الجمـهور العـام من أصحـاب المهن والحرفـيين الذين لايقـرأون ولا يكتبـون فهم أميـون يعرضـون أنفسـهم إلى الصور ويشـاهدون التليفزيون ويسمعون الراديو ويكتفى بالعناوين وتعليقات الصور. "[٣]

فهـو ليس صاحب اتجـاهات فكرية يميل إلى الإشبـاع الذاتي وغالبـا ما يبحث عن الرضا الوقتي أو اللحظي، ولهذا ترضيه الصور السطحية للهيئة دون

---

(٣) حنفي ، *العلاقات العامة* ، ١٣٥ .

حاجة إلى التفسير أو فهم الأحداث أو الآراء. وغالبا ما تكون الحاجة الاجتماعية والاقتصادية لهذا الجزء من الجمهور متدنية أو في أسفل الطبقة الوسطى .

٢- الجمهور المادي (النفعي)

وهم من يميلون إلى الاندماج في آلية الهيئة ، مشاركون ، يميلون إلى التنظيمات ، من أصحاب الهوايات يرغبون في الارتفاع بمستواهم ومركزهم، وهذا يدفعهم أن يكونوا حريصين على تحقيق المنفعة المادية، وإلى فلسفة الأشياء، والتحليل الدقيق، وغالبا مايتجه إلى المحتوى المادي .

٣- جمهور المفكرين

يكوّنون أقل فئة بين جمهور ووسائل الإعلام يهتمون بالآراء، ووجهات النظر، والمشكلات الفلسفية، والمفاهيم، والأحداث الفنية، ولايهتمون بالماديات، ويترفعون عنها. وهذا الجزء من الجمهور ليس معارضا للحياة الاجتماعية ، كما أنه ليس اجتماعيا، يتركز حول ذاته ، ويبحث عن الصحبة، وهو ديكتاتور في اتجاهاته الأساسية ويعد نفسه من الصفوة ، ويبحث عن المجتمع الأفضل من خلال الاهتمامات النظرية .

سابعا: الفرد وعلاقته بالإعلام

" يعتبر الفرد داخل الهيئة الرياضية يسعى لتنمية علاقته وخاصة في ضوء تصنيف الجمهور مع وسائل الإعلام المختلفة. "(٤)

إن اعتماد الفرد على وسائل الإعلام داخل الهيئة جزء من نظرية الاعتماد المتبادل بين وسائل الإعلام والنظم الاجتماعية، والذي يشكل بدوره علاقات الجمهور مع وسائل الإعلام .

---

(٤) خضر ، *العلاقات العامة* ، ٨٨ .

فالأفراد يعتمدون على وسائل الإعلام باعتبارها مصدرا من مصادر تحقيق أهدافهم ، فالفرد يهـدف إلى تأييد حقه في المعرفة لاتخاذ القرارات الـشخصية والاجتماعية المختلفة ، إذ إن الأفراد لا يستطيعون ضبط أو تحديد نوع الرسائل والمعلومات التي تبـثها وسـائل الإعلام الرياضي بالهيـئة الرياضية أكـثر مما هي عليه، ولكنهم يسـتطيعون تحـديد مالم ينشر من وسائل، لأن وسـائل الإعلام تحدد مايـنشر أولا ينشر بناء على العلاقـة الدائرية مع أفراد المتلقين مثلهـا مثل النظم الاجتماعية، ويظهر بالتالي تأثير الخصائص والسمات الفردية والاجتماعية على تطوير هذه العلاقة الدائرية مع وسائل الإعلام .

وهذا يدفعـنا إلى ضرورة المحافظة علـى العلاقة بين الجـمهـور ووسائل الإعلام، وكذلك دور وسائل الإعلام في الارتفاع بمستوى الأفراد بما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى الهـيئة، حيث إن مايتناوله وسائل الإعـلام الرياضي بالهيئة له أثر كبير في تنميـة الثقافات المختلفة المرتبطة بالهيئة، ومـواقفها، والمشاكل التي تتعرض لها، وكذلك أفضل الحلول لمواجهتهـا وأن ثقة الجمهور بصفة عامة في تلك الوسـائل يجب أن تكون مـوجودة بقـوة حـتى تتـمكن وسائل الإعـلام الرياضي بالهيئة بالإعلام عن كافة الموضوعات على أن يتقبلها الجمهور ويضعها موضع المناقشة .

ويقوم المنظور الخاص باعـتماد الأفراد (الجمهـور) على وسائل الإعلام على دعامتين أساسيتين هما :

١ - *الدعامة الأولى* : أن هناك أهدافا للأفراد يبغون تحـقيقها من خلال المعلومات التي توفرها المصادر المختلفة، سواء كانت شخصية أو اجتماعية .

٢ - *الدعامة الثانية* : عدّ نظام وسائل الإعلام نظام معلومات يتحكم في مصادر تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد، وتتمثل هذه المصادر في مراحل استقاء المعلومات ونشرها مرورا بعملية الإعداد، والترتيب، والتنسيق لهذه المعلومات، ثم نشرها بصورة أخرى .

ثامنا: إدارة العلاقات العامة بالهيئة الرياضية

من العرض السابق تتضح أهمية ضرورة تطوير إدارة العلاقات العامة في الهيئات الرياضية حتى تستطيع أداء دورها والقيام بالرسالة التي يجب أن تقوم بها. وإدارة العلاقات العامة في صورتها التي افترضها يناط بها القيام بما يلي :

١ - الدراسة الداخلية

أ) معرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها الهيئة الرياضية ووسائل تحقيق تلك الأهداف بما في ذلك الوسائل والأجهزة الموجودة .

ب) معرفة مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وخبراتهم ومايتميزون به وما يميلون إليه.

جـ) معرفة ميزانية الهيئة الرياضية وماتحتاج إليه من أموال وأجهزة لتحقيق أغراضها .

د) معرفة تامة بالجهاز الإداري والفني فيها ومايحققه هذا الجهاز من إنجازات .

هـ) معرفة تامة بالأعضاء، ومستوياتهم، ومؤهلاتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم.

٢ - الدراسة الخارجية

لتحديد الجمهور الذي تريد التعامل معه تحديدا واضحا مبنيا على أسس علمية مدروسة، وتقسيم هذا الجمهور إلى فئات بحسب ماتقتضيه الظروف وذلك لسهولة التعامل معه عندما تدعو الحاجة إلى ذلك .

٣ - تحليل الرأي العام بين آونة وأخرى

لمعرفة مايدور حول الهيئة الرياضية في صفوف الجماهير والأعضاء

ومحـاولة تأكيد مـاهو صحيح وتثـبيتـه، وتصحيح مـاهو خاطئ، ويتم ذلك بمايلي:

أ) إجراء استفـتاء من وقت لآخر وبخاصة عندما يبـرز عنصر جديد في حياة الهيئة الرياضية .

ب) تحليل محتويـات وسائل الإعلام ومقارنتها بما هو ثابـت لدى الهيئة الرياضية .

جـ) تتبع ماقـد يكون هناك من شائعات أو أقاويل وتحلـيلها، ثم دراسة السلوك الذي أدى إلى إطلاقها وترويجها وتصحيح المفاهيم حولها.

٤ - حلقة اتصال

تكون الإدارة حلقة اتصال بالمؤسسـات الأخرى في داخل البلد وخارجها لتتعاون معها في سبيل تحقيق خدمات أكبر .

٥ - تكريم الزائرين

تقـوم إدارة الإعلام باسـتـقبـال الزوار وإعطاء فكرة كـاملة عن الهـيئـة الرياضيـة وعن أهدافها ومنجـزاتها، وما تحـتوي عليه من أجـهزة وإمكانات، والتنسيق مع الجهات المختصة ذات العلاقة داخل الهيئة أو خارجها .

٦ - متابعة ماينشر في وسائل الإعلام المحلية وغيرها

وذلك لمعرفة مايـدور حول الهيئة الرياضية أو مـايدور حول المجال الذي تعمل فيه الهيئة الرياضية وهذا يحقق غرضين :

أ) متابعة ماينشر عن الهيئة الرياضية وتصحيح المفاهيم الخاطئة.

ب) معرفة ما ينشر حول الموضـوعات التي تهم الرسالة العلمية والتربوية للهيئة .

٧- إظهار نشاط الهيئة

تقوم إدارة الإعـلام بإظهار نشاط الهـيئة ومنجـزاتها للجمـهور الداخلي والخارجي بفئاته المختلفة .

٨ - دراسة المشكلات

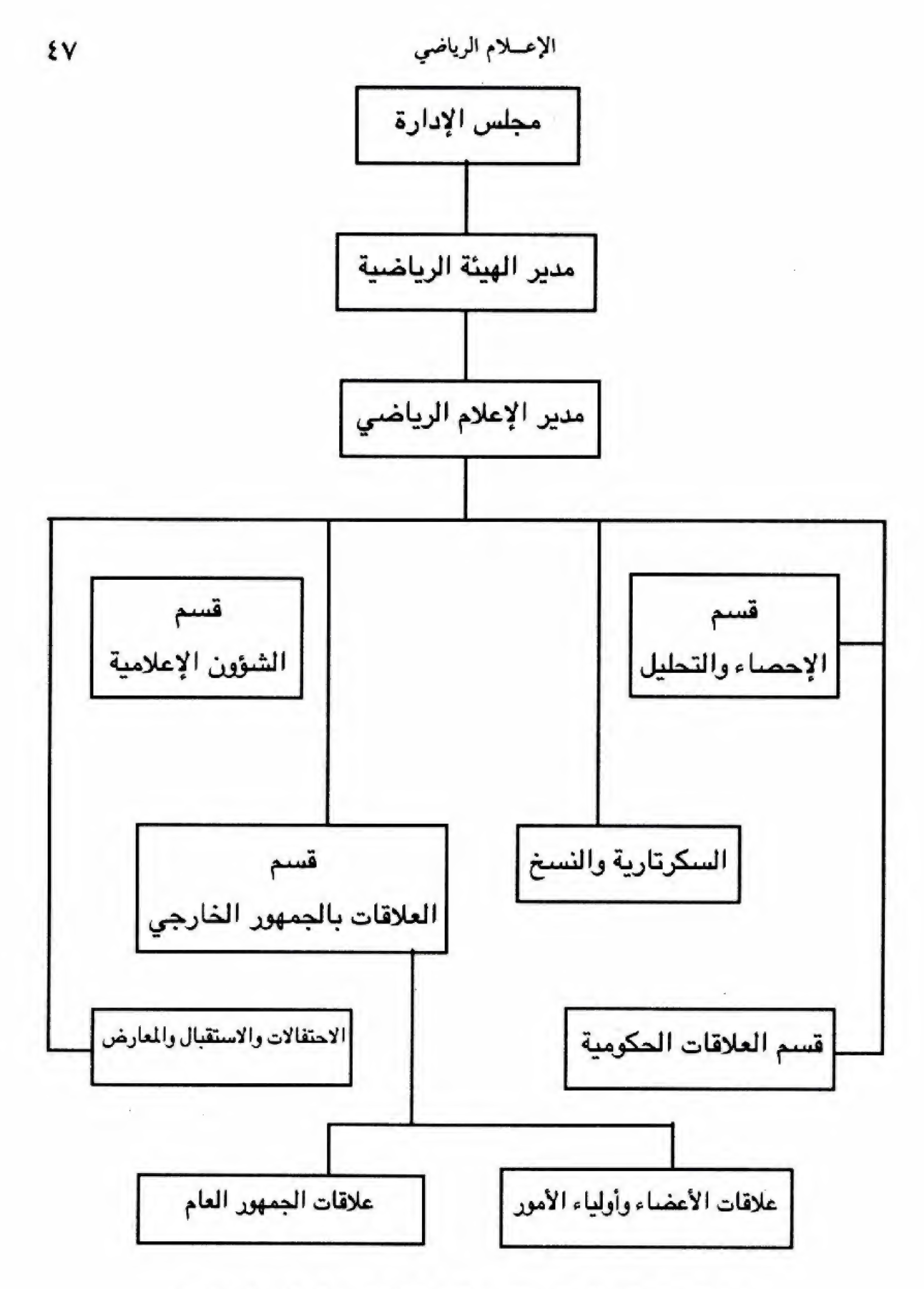
تهتم الإدارة بتـتبع أي مشكلة قـد تنشأ داخل الهيـئة الرياضية ومـحاولة جمع المعلومات عنها تمهيدا لحلهـا الحل المناسب والاستعداد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الصورة فيما لو أسيئ فهمها أو صورت بصورة خاطئة .

٩ - الاستعلامات

تقوم الإدارة بوضع مكتب استعلامات يساعد الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة ما يريده ويسهل مـهمتـه، وذلك لإعطاء انطباعات إيجابية لمن يتصل بالهيئة الرياضية، فالانطباع الأول مهم ويصعب تصحيحه إن كان سلبيا .

تاسعا: الجهاز اللازم لادارة الإعلام بالهيئة الرياضية

المهمـات المشار إليها أعـلاه لايمكن تحقيـقها إلا بتكوين جهـاز كاف من حيث العدد، والعدة، والتدريب للنهـوض بها، ويتكون هذا الجهاز المقترح من عدد من الإدارات والأقسام التي يوضحها شكل رقم ٢ .



شكل رقم ٢. الهيكل المقترح لإدارة الإعلام بالهيئات الرياضية

عاشرا: شرح عناصر الهيكل المقترح

١ - مدير الإعلام الرياضي

من أجل أن يقوم بعمل القيادة في هذا الميدان والمتصل بجمهور مختلف الثقافات والمستويات يجب أن يكون جامعيا على الأقل مع قدر كبير من التدريب العملي، وأن يكون مدربا على أعمال الإعلام الرياضي بمعناها الواسع حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه. ومن الأعمال التي يقوم بها :

أ) يقوم بالتنسيق بين أعمال الفروع المختلفة في إدارته .

ب) يكون حلقة اتصال بين إدارة الهيئة الرياضية والجمهور بفئاته المختلفة.

جـ) يقوم باستقصاء الرأي العام لمعرفة مايدور حول الهيئة الرياضية .

د) يقوم بإقامة علاقات ودية مع وسائل الإعلام، وذلك لإتاحة الفرصة لها للتعرف على المجهودات التي تبذلها الهيئة الرياضية .

هـ) يقوم بالاتصال بالإدارات المتخصصة بالهيئة الرياضية .

و) يقوم بعمل الاستعدادات اللازمة لاستقبال ضيوف الهيئة وتسهيل مهمتهم .

ز) يعد وينسق مع بعض الجهات ذات الاختصاص لإقامة الحفلات في المناسبات المختلفة .

٢ - قسم الشؤون الإعلامية والاستعلامات

يعدّ عمل هذا القسم من أهم الأعمال والتي يجب أن يقوم عليها شخص ذو خبرة وشخصية قوية، ومن الأعمال التي يقوم بها :

أ) متـابعة مـاينشر في الصـحف بأنواعهـا للاطلاع على مـايهم الهيـئة الرياضية من أحداث وتوجيهه إلى جهة الاختصاص لاتخاذ ماتراه بشأنه .

ب) عمل ملف لكل صحيـفة يوضع فيه خلاصة لاتجاهاتها نحـو الهيئة الرياضية وماتم حيال مواقفها المختلفة .

جـ) إصدار نشـرات بين آونة وأخرى وتوزيعـها على الصـحف لإيضاح حقيقة معينة أو موقف معين .

د) عمل مكتب دائم للاستعلامات يرد على الاسـتفسارات الشفوية التي ترد إلى الهيئة .

هـ) وضع قاعدة معلومات إخبارية تخزن فيها جميع المعلومات عن الهيئة الرياضية لاسترجاعها بسرعة عند الحاجة .

٣ - قسم العلاقات مع الجمهور الخارجي

يتولى هذا القـسم الاتصالات العامة مع فـئات الجمهـور، ومن الأعمال التي يجب أن يقوم بها :

أ) أن يكون حلقة وصل بين الهيـئة الرياضية وجمهورهـا الخارجي بفئاته المختلفة .

ب) يقوم بعمل استقصاء بين وقت وآخر لمعرفة رأي الجمهور حول الهيئة الرياضية ومعالجة مايراه إن وجد .

جـ) يقيم علاقات وثيقة مع بعض أولـياء الأمور لمراسلتهم في المناسبات المختلفة وإطلاعهم على كل ماهو جديد بالهيئة الرياضية .

د) يرسل النشـرة الخاصـة بأخبـار الهيـئة إلى فـئات من أوليـاء الأمور والأعضـاء، ويتعـرف على آرائهم في بعض المسائل والأمـور التي تهم الهيـئة الرياضية .

هـ) التعرف على شخصيات الأعضاء ومنهم من يتولى مناصب هامة في الدولة أو المؤسسات الأخرى، وإن كسب تأييدهم للهيئة الرياضية والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم أمر حيوي وهام .

٤ - قسم الإحصاء والتحليل

مهمة هذا القسم هي مساعدة الأقسام الأخرى في إدارة العلاقات العامة، إذ يقوم هذا القسم، بناء على طلب أحد الأقسام الأخرى، بعمل دراسات حول مشكلات يحددها ذلك القسم ويحللها كي يسلم مرئياته حولها لتساعد على وضع حلول مناسبة لتلك المشكلات .

ومن ضمن مهمات هذا القسم دراسة أنشطة الهيئة الرياضية، وجمع المعلومات عنها وتبويب تلك المعلومات ، ومن ثم جعلها في متناول اليد لمن يريد الاطلاع عليها من متخذي القرارات. ويكفي عن هذا القسم التنسيق مع إدارات أخرى حتى لا يكون هناك ازدواجية لامبرر لها .

٥ - قسم الحفلات والاستقبال

يتولى هذا القسم الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية، كما يقوم نيابة عن الأقسام الأخرى في تسهيل مهمتها ومن الأعمال التي يقوم بها :

أ) يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية .

ب) يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الرياضية بالتعاون مع الجهات المعنية .

جـ) يتولى الإعداد والتجهيز للمعارض التي تقيمها الهيئة الرياضية والمناسبات المختلفة بالتنسيق مع جهات الاختصاص .

د) يتولى الإعداد لاستقبال ضيوف وزوار الهيئة الرياضية وإعداد برامج زياراتهم لأقسامها المختلفة .

٦- قسم العلاقات الحكومية

لابد للهيـئة الرياضـية من أن تقيم عـلاقات ودية مع مـختلف الوزارات والمؤسسات الحكوميـة المختلفة، وللهيئة الرياضية مـصالح مع تلك المؤسسات. ومن ثم، فإن إقامة علاقات ودية معها تقي الهيئة الرياضية بعض العراقيل التي تعتـرض طريق أدائها لرسالتهـا على الوجه الأكمل، ومن الأعمـال التي يقوم بها:

أ) التنسيق مع الوزارات والمؤسسات والاتحادات الرياضية في الأمور التي تخص الهيئة الرياضية .

ب) عمل ملف لكل مصلحة أو مؤسسة لها صلة بالهيئة الرياضية توضع فيه ملخصات جميع المسائل التي تهم كلا منهما وما اتخذ حيالها .

جـ) التنسيق مع قسم الحفلات والاسـتقبالات بدعوة بعض المسؤولين في تلك الإدارات بين فترة وأخـرى لزيارة الهيئة الرياضيـة والاطلاع على نشاطاتها المتعددة .

٧- قسم السكرتارية

يلزم إيجاد قسم متكامل للسكرتارية يحتوي على :

أ) شعبة الملفات .

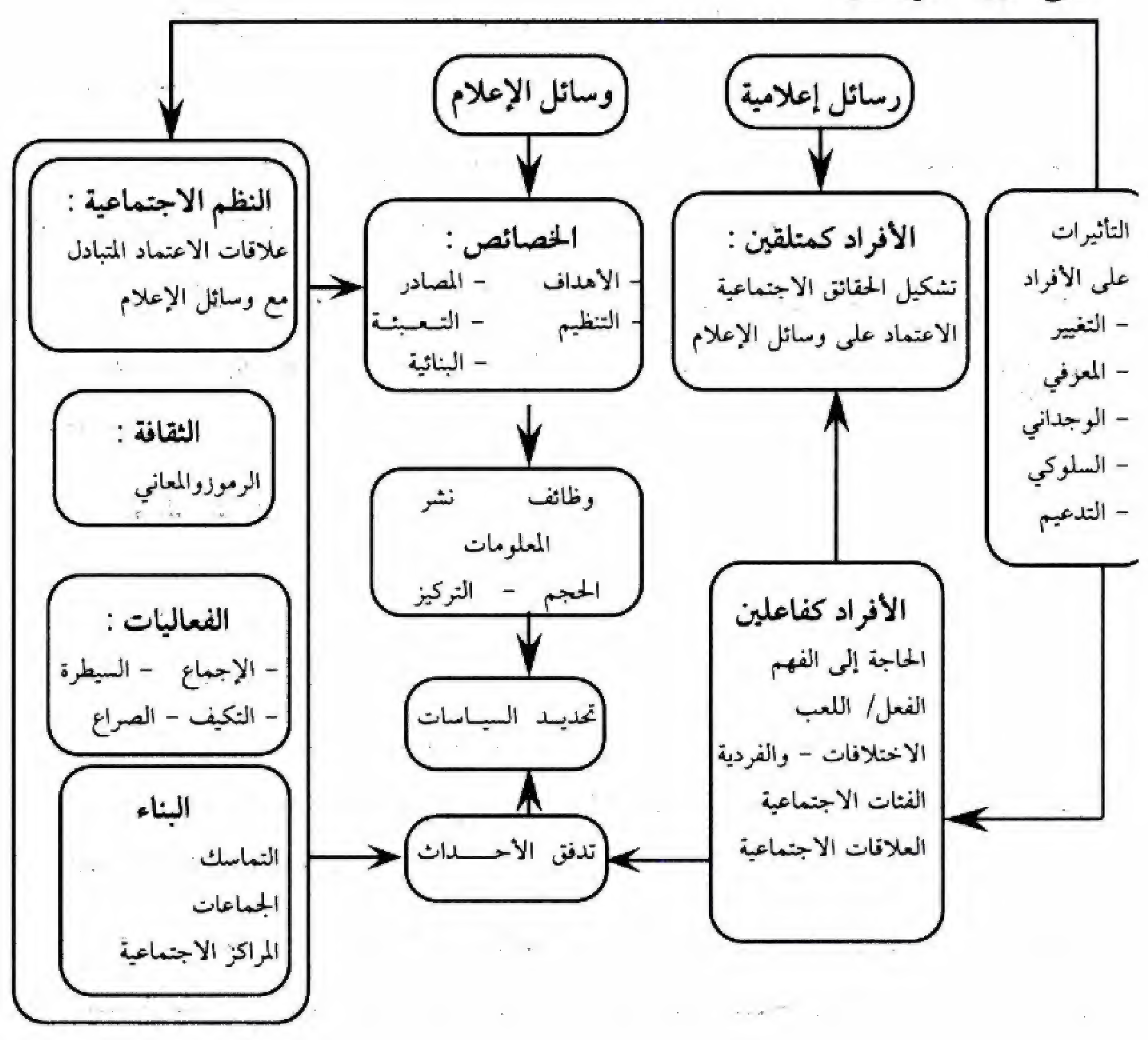
ب) شعبة للنسخ والتصوير .

جـ) شعبة للمتـابعة تتولى بعض الأعمال التي تستدعي متـابعة ولايتيسر للأقسام المختلفة متابعتها .

هذا، ونظرا لأهمية أنشطة الإعلام الرياضي، وحساسيـتها، واحتياجاتها لسرعـة التصرف، يتطلب الأمـر أن تكون مرتبطة بصاحب القـرار حتى تكون قريبة من صانع القرارات، وحتى يسهل عليها التصرف عند الحاجة .

ويتطلب الأمر كذلك أن يكون مصدر التعامل مع وسائل الإعلام موحدا حتى لا تتضارب الأخبار أو تتناقص المواقف.

وفي ضوء تعريف العلاقات العامة بأنها الاتصال المقنع المقصود به التأثير على جمهور معين، وحيث إن الإعلام الرياضي وسيلة فعالة للاتصال، إذن نجد أن العلاقات العامة بالهيئة الرياضية تصبح مكملة لتحقيق أهدافها، إدارة العلاقات العامة بالهيئة الرياضية، وشكل رقم ٣ يوضح تأثير وسائل الإعلام على الهيئة الرياضية .



شكل رقم ٣. تأثير وسائل الإعلام على الهيئة الرياضية

ويستلزم أداء إدارة الإعلام الرياضي لوظيفتها أن يتوافر لها ما يلي :

١ ــ معـرفة تامـة بالهيـئة الرياضيـة، وأهدافهـا، ووسائل تحـقيق هذه الأهداف.

٢ ــ معرفة تامة بالجماهير التي يهمها أمر الهيئة الرياضية .

٣ ــ القدرة المدربـة على استعـمال الوسـائل الموصلة إلى أهداف الهيـئة الرياضية في ضوء المعرفة التامة بالهيئة وبجماهيرها .

٤ ــ حـسن اختـيار القنـاة المناسبـة في الوقت المناسب بحـسب المهمـة وبحسب الجمهور لتوضيح أعمال الهيئة وتفسير أهدافها وأغراضها وبرامجها .



الفصل الخامس

الخصخصة الرياضيـة

حينما نتحدث عن الخصخـصة في المجال الرياضي إنما نتحدث عنها من خلال واقع فرض الكثير من المواقف التي نبحث لها عن حلول لمعالجتها والعمل على تحقيق الأهداف بعد التغلب على تلك المواقف ومواجهتها .

وقد طرحت الخـصخصة في مـصر باعتـبارها اسلوب اقتصـادي يعالج مشاكل الاقـتصاد المصري ، ويجب أن لانـفرق بين جوانب الحيـاة في مصر، فالمجال الاقتصادي لا يبعد عن المجال الرياضي، و المجال الاجتماعي وغيرهما من المجالات باعتبـارها منظومة واحدة تتفاعل فيمـا بينها من أجل بناء المجتمع وتحقيق الأهداف .

والخصخصة تحول الاقتصاد إلى اقتصاد يعتمد على القطاع الخاص بدرجة أساسـية، وذلك عن طريق بيع الأصول والوحـدات الإنتاجية المملوكـة كلا أو جزءا لقطاع الأعمال العام، ويتم البيع بأساليب عديدة.

وعرفت الخصخصة بأنها "انتقـال عمل ما كليا أو جزئيا من القطاع العام

إلى القطاع الخاص،"(١) بما ينطوي عليه ذلك من اعتماد متزايد على فعاليات القطاع الخاص وقوى السوق سعيا لتحقيق الأهداف الاجتماعية. وعندما تنتقل المسؤوليات من الحكومة إلى القطاعات الأخرى، فمن المحتمل أن تؤدي الخصخصة إلى تغير المؤسسات والهيئات الذي من خلاله يتمكن المواطنون عادة من التعبير عن مصالحهم الفردية والجماعية ويعملون من أجل تعزيزها .

إن الأسلوب الذي تتعامل به المجتمعات مع المشكلات التي تواجهها يمكن أن يتأثر باللغة والأفكار التي تصاغ بها المناقشات العامة .

أولا: أشكال الخصخصة

١ ــ الخصخصة كلية أو جزئية

قد تكون الخصخصة كلية إذا كان طرح أصول أو أسهم الهيئات للبيع بالكامل، وقد تكون الخصخصة جزئية إذا كان المطروح للبيع هو جزء من أصول أو أسهم الهيئات، كأن يطرح للبيع نسبة معينة مثل ١٠٪ أو ٢٠٪ من هذه الأصول. والهيئات التي تفقد أكثر من ٥٠٪ من ملكية الدولة لها تدخل ضمن الهيئات المساهمة بين الأفراد .

٢- خصخصة الملكية أو خصخصة الإدارة

يعني هذا أن تنقل الملكية إلى القطاع الخاص عن طريق البيع أو بأي أسلوب آخر .

أما خصخصة الإدارة كبديل لخصخصة الملكية، فتستلزم استخدام أسلوب الإدارة المتخصصة، حيث يحتفظ بالملكية للدولة مع جعل الإدارة خارجية، أي أجنبية، بموجب عقود الإدارة أو تشغيل .

---

(١) Butler, *Privatization*, 17.

ثانيا: سمات الخصخصة

١ ـ تعدّ الخصخصة اتجاها عالميا تتـعدد معه أشكال الخصخصة ، ولهذا فإن الخـصخصـة تختلف في كل دولة عن الأخرى وفـقا لظروف، وسيـاسة، واقتـصاد، وفلسفـة كل منها. فنجـد دولة تسعى من خـلال الخصخـصة إلى التخلص من الشـركات الخاسرة وإسنادها إلى القطاع الخاص كـما يمكن لدولة أخرى أن تبيع الشركات دون بيع الأصول، ونرى دولة أخرى تشترط عدم البيع لغير مواطنيـها. ولهذا فلكل دولة مفهوم خـاص للخصخصة ولكنها جمـيعها تتفق في ضرورة معالجة المشاكل التي تتعرض لها تلك المؤسسات .

٢ ـ الخصخـصة هي أهم الإجراءات في برنامج الإصلاح الاقـتصادي، حيث يعتمد في هذه السمة على الإصلاحات الهيكلية، وتوسيع قاعدة الملكية، وزيادة الفاعلية، ورفع الكفاءة الاقتصادية .

٣ ـ الخصـخصة مازالت قـضية غـامضة ومثـيرة للجدل، حـيث تكثر الملابسات من حيـث البيع، والملكية، والإدارة، والمفهوم حـول كل عنصر من هذه العناصر. فالبعض يعدّ التنازل عن الملكية مثلا هو بيع الدولة، في حين أن التنازل عن الملكية وبيع بعض المؤسـسات لا يمثل إلا نسبة ضئـيلة مقارنة بما هو موجـود، فغيـاب المفهوم وعـدم معرفـة القدر الكافي من الخـصخصـة يجعل موضوعها شائكا ومثيرا للجدل.

ثالثا: حتمية الخصخصة

عندما تبدأ الدولة أن تحـدث أي تغيير في النظام الاجتـماعي تطفو علي السطح الملكية العـامة للشعب باعتـبارها حق للشعب أن يمتلك كل مـاهو قائم ويسعى للـحفاظ على تلك الممـتلكات. وبعد مـرور فترات زمنيـة معـينة تبدأ المرافق والخدمات التي تملكها الدولة في انخفاض معدلات أدائها وإنتاجيتها، مما يمثل عـجـزا دائما سـواء الإنتـاج أو الفـائض المادي، وعدم تحـقـيق المكاسب

واستمـرار الخسائر. وأن استـمرار احتفاظ الشـعب بالملكية للمرافق والهـيئات ومراكـز الخدمات أصبح لامـبرر له ولايتعارض مع قـضية فكرية أو فلسفـية، ولكنه أصبح لابد له من الاتفاق من أن الاستمرار في هذا هو من دروب الخطأ وأنه لابد من تصحصح المسار وحماية المال العام.(٢)

رابعا: الخصخصة في المجال الرياضي

إن برامج الخصخصة قد انتهجت المجال الاقـتصادي باعتباره مؤشرا هاما لسيـاسة الدولة والتـعبيـر عن مشـاكلها واقـتراح أنسب الحلول لمواجـهة تلك المشاكل.

والمجال الرياضي ليس ببعيد عن المجال الاقـتصادي وغيره من المجالات الأخرى، فـالمجال الرياضي يتـفاعل ويتـأثر بالمجالات الأخـرى، وكان الدافع لمحاولة ربط المجال الرياضي ببرامج الخصخصة هو مانعرفه جميعا من أن :

ـ الهيئات الرياضـية تعاني كثيرا من الأزمات الماليـة التي يكون أساسها زيادة المصروفات عـن الإيرادات، مما يمثل عائقا كبـيرا في سبيل تقـدم المستوى الرياضي .

ـ كثرة المشكلات الإدارية مع الجهات الإدارية .

ـ قدم اللوائح والقرارات والقوانين المنظمة للعمل بتلك الهيئات .

ـ انخفاض مستوى أداء بعض الهيئات الرياضية .

ـ التغيـر الطبقي في المجتمع والذي أصبح يضم الكثـير من رجال المال والأعمال .

ـ ندرة الكفاءات الإدارية والتنظيمية العاملة في هذا المجال .

---

(٢) عمر ، *الجات والخصخصة* ، ٢٠

وقد كان الـدافع هنا والتساؤل لماذا لاتتضـمن برامج الخصخصـة المجال الرياضي في محاولة للمساهمة في الارتقاء بمستوى أداء تلك الهيئات، بما يعود عليهـا وعلى المجتـمع وأفراده بالخـير، ومن الدوافع الهـامة أيضا الـتي دفعت للخروج بمجال الخصخصة إلى المجال الرياضي هي :

١ ــ تقليل استنزاف أموال الدولة ونفقاتها، والمجال الرياضي أصبح يمثل عبـئا على مـوارد الدولة، وذلك نظرا لزيادة أعـداد الهيـئات الرياضـية وزيادة متطلباتهـا، مما جعل الدولة تعاني من تحقـيق الكفاية لتلك الهيئـات الرياضية، ولكن يتم دعمها في حدود المتاح وفي ضوء الخطة الخمسية للدولة غير أن ذلك أصبح لا يكفي لتحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح تلك الهيئات .

٢ ــ ضرورة تحسـين الإدارة والكفاءة، فقد أصبـحت الهيئات الـرياضية مؤسـسات تدار بالأسلوب العلمي وتنتهج الأسـاليب التربوية بعيـدة عن اتباع الأسـاليب العشـوائيـة، وأصبح علم الإدارة هو المدخـل الطبيـعي لإدارة تلك الهيئات.

٣ ــ إعـادة النظر في التشـريعات والـلوائح المعيـقة في مـجال العـمل للشباب. لاشك أننا نعلم بأن اللوائح والقوانين التي تتعامل بها قد جاوزت في بعـضهـا ربع قـرن من الزمن، وهذا لا يتـماشى بـأي حال من الأحـوال مع متـغيرات الـزمن التي يحدث بها تغـيـيـر وتطوير وتحتاج بالتـالي إلى رؤيا إلي التغيير الدائم في اللوائح والقوانين . هذا بالاضافة إلي ناتج عدم التطوير الذي يؤدي إلى كثـير من المشاكل الإدارية بين الأندية والجهـات الإدارية المسؤولة عن تطبـيق اللوائح والقـوانين، ويعدّ هذا من أهم مـعـوقات الأداء في الهـيئـات الرياضية .

ولما كـانت تلك الدوافع مكتـملة تسـعى إلى إعـادة خـريطة الهـيئـات والمؤسـسات الرياضـيـة بما يتمـاشى مع مـتطلبات القـرن الحـادي والعشـرين والمتغيرات المحلية والعالميـة، وإن تعرضنا داخل هذا الجزء عن الملكية أو المنافسة

أو التدخل الحكومي أو البيروقراطية أو غير ذلك من أنماط أو أنواع الخصخصة، فليس المقصود هو البعد عن محاولة إدخال المجال الرياضي بهيئاته المختلفة، سواء على مستوى الاتحادات الرياضية، أو الأندية الكبيرة أو الصغيرة، أو مراكز الشباب إلى القرن القادم بفكر جديد متصورا مستفيدا ومستعينا بكل مافيه من استثمارات للخوض بها لهذا المجال .

ولهذا كان لابد من السعي إلى تطوير وتحسين الإدارة وكفاءتها لإمكان تحقيق التوازن بين الهيئة ومتطلباتها وأسلوب إدارتها .

٤ ـ السعي إلى الحد من البيروقراطية وهذا الأسلوب أصبح يمثل عائقا خطيرا في إدارة تلك الهيئات. فإذا كان لهيئة ما تصور للتطوير أو التحديث عليها اتباع عدة طرق وانتهاج أكثر من أسلوب لمحاولة إقناع من يملك القرار بالموافقة عليه. وهذه البيروقراطية أيضا تعرض الكثير من الهيئات للصعوبات وعدم تحقيق الأهداف بسبب ماتعانيه من النظم البيروقراطية .

٥ - إعادة ترتيب أدوار الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة ، وأنه بما حدث من تغيير لخريطة المجتمع أصبح رجال المال والأعمال الوطنيون حريصين على المشاركة الفعالة في دعم وإصلاح مختلف المجالات. فلماذا لا يكون المجال الرياضي أحد تلك المجالات الاستثمارية التي يمكن أن ينال الاهتمام من هذا النوع الجديد والمناسب لمتطلبات تلك المرحلة والتي أصبح لهم فيها دور كبير في تنميتها وتطويرها.

ويعد التوجه العالمي نحو الخصخصة أمرا غير مألوف بعد مضي عقود من السيطرة الحكومية على كافة القطاعات. وتربط العديد من النظريات التي طرحت لتفسير نشوء دولة الرفاه بين توسع وسيطرة القطاع الحكومي وبين عوامل أخرى شديدة التأثير، مثل التحديد، والتغير التكنولوجي، والتحالف القوي بين البيروقراطيين والجماعات ذات المصالح الخاصة. وتعرف الخصخصة بشكل عام بأنها " انتقال عمل ما كليا أو جزئيا من القطاع العام إلى القطاع

الخاص" بما ينطوي عليه ذلك من اعـتماد متزايد على فعـاليات القطاع الخاص وقوى السـوق سعيا لتـحقيق الأهداف الاجـتماعـية. " وتمثل الخصخـصة في مفهومها المتطرف جـهدا واعيا من أجل " تقليص" الجهاز الحكومي ومن أجل تضييق حدود مسؤولية الدولة. "(٣)

وعندمـا تنتقل المسـؤوليات من الحكومـة إلى القطاعات الأخـرى، فمن المحتمل أن تؤدي الخصخصة إلى تغير إطار المؤسسات والهيئات الذي من خلاله يتمكن المواطنون عادة من التعبير عن مصـالحهم الفردية والجماعية ويعملون من أجل تعـزيزها. إن الأسلوب الذي تتعـامل به المجتـمعـات مع المشكلات التي تواجهـها يمكن أن يتـأثر مبـاشرة باللغـة، والأفكار، والرموز التي تصـاغ بها المناقشات العامة. فكل من المنظورين الإداري والاقتصادي للخصخصة يوجهان الاهتمـام بعيدا عن القـضايا التجـريبيـة والمعيارية. لذا لابد من إجـراء دراسة لأنماط الخصخصة نابعة من الأهداف والنتائج السياسية .

خامسا: المنظور الإداري والاقتصادي والسياسي للخصخصة

١ - المنظور الإداري

"يطرح المنظور الإدارى " الخصخصة " باعتبارها مجموعة من الخيارات المتاحة أمـام المسؤولين الحكوميين الذين يسعـون إلى تحسين أداء الحكومة وتمثل الخـصخـصـة من المنظور الإداري صندوقـا من الأسـاليب يمكن للمـسـؤولين الرسميين أن يتناولوا منه الأساليب الأكثر ملاءمة لإنجاز المهام المطلوبة منها على سبـيل المثال إلغـاء الأنظمة والقوانـين المعيقـة فرض رسوم انتـفاع وغـير ذلك ويفتـرض من المنظور الإداري أن يسعى المسؤولون الحكومـيون لخدمـة المصالح العامة قدر استطاعـتهم حتى مع الاعتراف بالقيود التي تفرضهـا اعتبارات مثل

(٣) Savas, *Privatizing*, 33.

المعلومات غير الدقيقة وتدخل التجهيزات الشخصية والمصالح الذاتية." [٤] ويقر هذا المنظور أيضا بأن الكفاءة والفاعلية لمبادرات معينة قد تعتمدان على الإجراءات التنظيمية والاقتصادية، وأنه من النادر وجود طريقة مثلى واحدة أمام الحكومات للسعي لتحقيق الصالح الاجتماعي، فإن أصحاب المنظور الإداري يسعون لتحديد الظروف التي يمكن أن ينجح فيها استخدام الأدوات المختلفة للخصخصة . وقد يكون من المناسب للحكومة في ظل ظروف معينة أن تمول خدمة أو نشاطا معينا بالكامل، وقد يكون من الأفضل للحكومة أن تقدم الدعم المالي للمستفيدين الذين يستفيدون من تلك الخدمة .

٢ - المنظور الاقتصادي

يطرح المنظور الاقتصادي الخصخصة باعتبارها النتيجة الحتمية للحقائق الجديدة التي تملى انكماش الدولة (المعتمدة على الدعم الحكومي) بما تتسم به من ضخامة وتشعب ويميل المنظور الاقتصادي إلى تصنيف مبادرات الخصخصة حسب ثلاث قيم رئيسية ، الملكية ـ المنافسة ـ الربط بين المنفعة والثمن فمن ناحية الملكية ينظر إلى عملية " بيع الأصول والمؤسسات " على أنه أكثر أساليب الخصخصة تطرفا وأفضلها في هذا الإطار مادام سيؤدي في الوقت ذاته إلى تخفيض العجز المالى للقطاع العام وتقليص حجم الجهاز الحكومي وتحويل عملية صنع القرار إلى فعاليات القطاع الخاص التي يفترض أن تكون أكثر انسجاما مع مؤشرات السوق .

ومن ناحية المنافسة فإن الاعتماد المتزايد على قوى المنافسة بدون تغيير الملكية مثلما يحدث عندما تتعاقد الحكومة مع متعهدين لتقديم الخدمات العامة لايترك للقطاع العام إلا مسؤولية وضع الأهداف وتعزيزها ولكن مع اكتساب مزايا تطوير الكفاءة وتخفيض البيروقراطية .

---

(٤) Gamely, "Two Cheers," 13.

أما الربط بين الثمن والمنفـعة مثلما يحدث عندما يجـري تمويل الخدمات عن طريق فرض رسوم الاستخدام أكثر من تمويلها عن طريق إيرادات الضريبة العامة.[٥]

٣- المنظور السياسي

"كثـير من مظاهر الحركـة الواسعة للخـصخصـة يمكن فهمـها كظاهرة سيـاسية بشكل أفضل مما لو اعـتبرت تكيـفا فنيا مع ظروف متـغيرة أو تطبيـقا لنظرية اقـتصـادية ، ونميل إلى اعتـبار أن الخـصخـصة غالبـا ما تأخـذ شكل استراتيجـية لإعادة تنظيم المؤسسات، والهيئات، وعـمليات اتخاذ القرار، لكي تعطي الأفضل لأهداف جماعات معينة على المطامح الـتنافسية لجماعات أخرى أكثر من اعتبارها اخـتبارا بين وسائل لتحقيق أهداف اجتماعيـة واسعة ومعترف بها."[٦]

إن المنظور السياسي يختلف عن المنظورين الإداري والاقتصادي من ثلاثة جوانب، من حيث الدافع الأولي الذي يعزى إلى الأطراف السـياسية الفاعلة، ومن حيث الوحدة المركزية للتحليل ومن حيث المفهوم الأساسي .

سادسا: نماذج للخصخصة في المجال الرياضي

تخـتلف نظم إدارة التنظيمـات والأنشطة الرياضيـة في الدول باخـتلاف النظم والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية في هذه الدول .

فنجد أن معظم الاتحادات والأندية الرياضيـة في الدول المتقدمة التي تتبع نظام اقتـصاد السوق تعـتمد على نفسـها في تمويل أنشطتـها وبرامجهـا، ونجد العديد من الأندية في هذه الدول يمتلكها أفراد أو شركات أو مساهمون، وتدار

---

(٥) Becher,"Surprises," 18.

(٦) Nan, *Myth*, 22.

بأسلوب إدارة المؤسسات التجارية التي تهـدف إلى تحقيق الربح المادي بالإضافة إلى الترويج والدعم لسمعة ومكانة الجهات المالكة لها .

ففي إيطاليا مثلا، نجد أن الطابع الاقتـصادي التجاري بارز إلى حد كبير في ملكية وإدارة الأندية الرياضية التي يملك العديد منها أفراد أو شركات. وفي بريطانيا نجـد نسبة عـالية من الأندية يمتلكهـا مساهمـون من الأعضاء أو غـير الأعضاء فـي هذه الأندية، ولا تعتمد الاتحـادات أو الأندية في مثل هذه الدول على المساعدات الحكومية .

على عكس ذلك، نجد أن الدول التي كانت تخـضع للنظام الشيوعي في أوروبا الشرقية كانت المصدر الأساسي وربما الوحيـد لتمويل الهيئات الرياضية، وبطبيعـة الحال، ومع سقوط النظام الشـيوعي فيها وتحـولها إلى نظام السوق، بدأت الصورة تتغير تدريجيا .

أما في دول العالم الثالث، فـيختلف الوضع من دولة إلى أخرى، وفي أغلبها تعدّ الدولة العامل الأساسي والمصدر الرئيس لمساعدة الهيئات الرياضية، إلا أن بعـضهـا بدأت تبحث عن أسلوب لـتنميـة مواردها الذاتيـة واستـثمـار إمكاناتها من خلال عدد من الأنشطة التي تنظمها .

سابعا: استراتيجيات الخصخصة

وإن قيل إن الخـصخصـة أسلوب اقتصـادي يجب التعمق في دراسـته، ولكن المجال الرياضي ليس مجالا مـستقلا، ففيه المجال الاقـتصادي، والمجال السيـاسي، والمجال الإداري، والمجال الأمني، والمجـال التربوي، وغـيرها من المجالات. فالمجال الرياضي من أخطر المجالات التي يجب أن نبحث عن طرق وأساليب لتطويرها والبحث عن كـيفية معالجـة مشاكلها، وخاصة فـيما يرتبط بالنواحي المادية، أي الاقتصادية. لذا إذا كان هناك اتجاه يصف الخصخصة بأنها تكيف اقـتصادي، فـهو وصف يميل إلى الحـتميـة، إذ يقلل من أهميـة التنوع

والسلوك السائد بين الدولة والمواطن الذي تواجهه ظروف موضوعية متماثلة .

"وقد يصفها آخرون بأن الخصخصة " تكيف واقعي "أكثر ملاءمة حيث يعترف بدرجة أكبر بأن الخصخـصة اختيار يمكن أن يقبل أو يرفض وفضلا عن ذلك فإن المنظور الإداري من خـلال التركيز على الفوائد والتكالـيف الفعلية لا يعطي الاعتبارات اللازمة لكيفـية توزيع هذه التكاليف والفوائد على الجماعات المهنية والطبقية وغيرها . "(٧)

حيث إن المجال الرياضي يتعامل مع إستـراتيجيات يجب أن تتماشى مع أهدافه وسـياستـه التي لا يجب أن تكون بعيدة عن أهداف وسـياسة المجـتمع فهناك ثلاثة أنماط على الأقل لاستراتيجيات الخصخصة وهي :

١ـ الخصخصة الواقعية أي التي ترتبط بالمنظور الإداري الذي يعتمد على حل مؤقت لمشكلات طارئة .

٢ـ الخصخصة المؤقتة وهي التي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى .

٣ـ الخـصخصـة البنائيـة وهي التي تهدف إلى إعـادة تشكيل المجتـمع بأكمله .

١ - الخصخصة الواقعية

"تقدم برامج الخصـخصة قصيرة المدى حلولا مؤقـتة لمشكلات طارئة قد تتعرض لها الهيئات . "(٨) وعلى سبيل المثال، تتعرض أغـلب الهيئات الرياضية إلى أزمات ماليـة تعرض أنشطتها وبرامجـها إلى الانهيار أو انخفاض مـستوى الأداء، مما يدفع بتلك الهـيئات إلى محـاولة البحث عن طريقـة أو حل سريع

---

(٧) Nolte, *Fundamentals,* 37.

(٨) Vernon, *Promise*, 40.

وعاجـل لمواجهـة تلك المشكلة، فتلجـأ على سـبيل المثـال إلى بيع بعض من الأصول أو التنازل عن بـعضهـا للغير من أجل الكسـب المادي، فتقـوم بعمل مـحلات أو مـاشابه ذلك من أجل حل تلك المـشكلة المؤقتـة. وهناك هيئـات أخرى تقوم بخصخصة الخدمات في الهـيئة بالإضافة إلى رسوم استخدام لتلك الخدمات والتي تساعد بهذا على حل المشاكل المؤقتة التي تتعرض لها الهيئة .

والخصخصـة في هذا النوع لاعلاقة لها بالبعد السيـاسي ولكنها تتعرض لمشكلة ما تسعى إلى الوصول لحلها .

"ولما كانـت تلك الأسباب المـتبعـة في الخصـخصـة الواقعيـة يجب أن تتماشى مع السياسة العامـة وتراعى البعد أو المنظور السياسي، لذا نجد أنه يقل ظهورها في البـيئات غـير المسـيسة بينمـا يكثر ظهورها فـي البيئـات التي لها توجهات سياسية وهي تعزز عملية التخلص من التسييس لأن ذلك يتعارض مع مبدأ اتباعها وانتهاج فلسفتها."[٩]

ومع ذلك، فإن بعض صور الخصخصة الواقعية في الهيئات الرياضية قد يكون الدافع إليها الأزمات الداخلية المتعلقة بالنواحي المالية والتي تتطلب وضع خطة لتقليص المصروفات من أجل إنقاذ الهيئة من فشلها في تحقيق أهدافها .

٢ - الخصخصة المؤقتة

"وهى الخصخصة التي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى تعتمد على الاتجاهات السـياسية وخاضـعة لأهداف سياسـية مباشـرة، وإن لم تكن معلنة بالضرورة وتهدف إلى إرضاء مجموعـات معينة من الناخبين أو مكافأة أصدقاء برغم ما قـد يتبع ذلك من تأثيـرات طويلة الأجل."[١٠] والهيـئات الرياضـية بجمـيع مستوياتهـا أصبحت لعبـة الانتخابات تلعب دورا كـبيرا وأساسـيا في

---

(٩) Bucher, *Administration,* 61.

(١٠) Moore, *Public Relations,* 107.

إدارتها، فمع كل مرحلة انتـخابية تأتي عملية المكاسب الشخـصية والسعي إلى الحصـول على مقـاعد الإدارة في المقـام، وهذا إن كان لا يمثل الأغلبـية ولكن يأتي البعض بتقديم كـثير من المميزات للأشخاص والهيـئات التي تساعده على تحقيق أهدافه .

٣ - الخصخصة البنائية

وهي التي تهـدف إلى إحداث تغـييـر دائم في العلاقـات بين الهيـئات المختلفة أكثر من كونها سبيلا تكنوقراطيا لحل عدد كبير من المشاكل المحددة .

ومن أنماط الخصخصة البنائية الارتبـاط بإعادة الهيكلة الدائمة للتنظيمات والهيئات بحيث تؤدي مجموعة الحوافـز المقدمة للأفراد والجماعات إلى تشجيع مزيد من الاعـتماد على القطاع الخاص. والأثر المنشـود لذلك هو إعادة توزيع المسؤوليات بـين مؤسسات المجتـمع بحيث تنتقل عمليـة صنع القرار من دائرة الحكومة إلى دائرة القطاع الخاص.

ثامنا: الخصخصة في الهيئات الرياضية بين التوقعات والتطبيق العملي

نهدف من خلال هذا العـرض إلى تقويم المساهمة التي يمكن أن تقـدمها الخصخصة لتحسين ورفع مستوى الأداء في الهيئات الرياضية.

إن قضية الخصـخصة في الهيئات الرياضية مرتبطة ارتبـاطا يهتم بالقضايا السياسية التي تتـراوح بين الأيديولوجيا وعلاقات مجموعـات القوى. وعموما نسعى من خلال هذا العرض لوضع المعـايير وتحديد كيفية تقـويمها. وقد تميزت الدوافع للخصخصة بالتعدد والتنوع في مجال الهيئات الرياضية مثل :

١ ــ تقليل استنزاف استثمارات الدولة ونفقاتها .

٢ ــ ضرورة تحسين الإدارة والكفاءة .

٣ ـ السعي إلى الحد من البيروقراطية .

٤ ـ الحد والإقلال من التشريعات واللوائح المعيقة في مجال العمل الشبابي.

٥ ـ زيادة الكفاءة والقدرة على إنتاجية قرارات من شأنها العمل على رفع مستوى الأداء.

ـ إعادة ترتيب أداء الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة منها .

تاسعا: تحسين مستوى الأداء للهيئات الرياضية

يعرف الأداء الأمثل لأي هيئة ما بأنه ارتفاع مستوى النتائج التي تهدف الهيئة إلى تحقيقها وإن تلك الهيئات يجب أن تتميز بالديناميكية، والابتكار، والمرونة، والتطوير، والإضافة لكي تتمكن من الاستمرار في تقديم أفضل النتائج والأهداف المرجوة ، وكل هذه السمات يمكن إدراجها تحت عنوان هو كفاءة الأداء .

وهنا يطرح التساؤل نفسه لماذا يكون الأداء للهيئات الرياضية دون المستوى الأمثل ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل هناك رأي سائد إلى حد كبير لأن أغلب الهيئات الرياضية فشلت في الاستجابة لتحقيق الكثير من الأهداف المرجوة وسجلها يظهر ضعف كفاءة الأداء. ويمكن تقديم عدة تفسيرات لشرح الضعف في كفاءة الأداء منها :

١ ـ عدد من القرارات الحكومية والتي قد تكون وليدة مصالح سياسية وينشأ هذا بسبب تدخل الحكومة في إدارة تلك الهيئات .

٢ ـ لا يوفر نظام الإدارة البيروقراطي حافزا ومكافأة، وإن الدعم الذي توفره الدولة، فضلا عن الافتقار إلى الحوافز لدى العاملين بتلك الهيئات

يولدان لدى القائمين على إدارة تلك الهيئـات من الموظفين عقلية لا تسعى إلى التحديث أو التطوير.

عاشرا: شروط ومعوقات تحسين الخصخصة للأداء بالهيئات الرياضية

من أجل الارتقاء بمسـتوى الأداء الذي سبق أن تحـدثنا عنها والاستـعداد الأحسن للاستجابة فإن الخصخصة ترتبط بعدة عوامل منها :

١ ـ تحسين مستوى المنافسة .

٢ ـ أن يقل التدخل الحكومي .

٣ ـ إحداث التغيرات في الحوافز .

١ - رفع مستوى المنافسة

يميل البعـض إلى استخـدام كلمة المنافـسة كأنهـا تمثل شكلا من أشكال العداء بين الناس أو الهيئات، ولكن تكمن أهميـة المنافسة في أنها تولد التباري بين الهيئات الرياضـية، وهذا يدفع الهيئات الرياضية لتقـديم أعلى مستوى من الخدمـات وتلبية الاستـجابة لرغبـات أعضائها، لأنه في حـالة حدوث عكس ذلك، على المستفيدين إلقاء قيدهم والاتجـاه إلى هيئة أخرى تكون أكثر إيجابية في تحقيق مطالبهم ، ولن تحدث منافسة إلا إذا كان هناك عدد كبير من الهيئات التي تتبارى فيــما بينها لتتقدم كي تصل إلى أحسن الخـدمات والمستويات. لأنه في حـالة غيـاب المنافـسـة، سواء من الناحيـة العددية أو مــن حيث القــدرة التنافسـية، فإنه من غـير المستحـسن أن تترك الأمور كـهذا، لأنه لا يؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل .

والخصخـصة بحد ذاتها لايمكــن أن توجد بيئة تنافـسية كما أن المـنافسة لاتتطلب أن تكون جمـيع الهيئات تابعـة أو مملوكة للقطاع الخاص. إن قـضية

المنافسة وتحول الملكية منفصلتان تماما، لأن الدمج بينهما لأمر خطير لأن نتيجته ستكون على الأرجح سلسلة من الاحتكارات للقطاع الخاص مما يخلصه من الالتزام بالاستجابة لرغبات واحتياجات المستفيدين، وعدم السعي إلى رفع المستوى بكافة مجالاته، والحرص على تحقيق المكاسب المالية.

٢ - الإقلال من التدخل الحكومي

إذا كانت الفكرة تعتمد أن تكون هناك هيئات رياضية تابعة للقطاع الخاص فهذا ليس معناه بأن تلك الهيئات محصنة ضد التدخل الحكومي لأنها لابد وأن تعمل في بيئة قانونية وضعتها الدولة. ويمكن استخدام هذه القوانين للسيطرة على مختلف أوجه الأنشطة لتلك الهيئات.

أما احتمال أن تستمر تلك الهيئات التي تتم خصخصتها حديثا في مواجهة تدخل إداري وتنظيمي من الدولة، فيتوقف ذلك كثيرا على الأسباب التي دفعت الدولة إلى اختيار تلك الهيئات لتكون إحدى الهيئات التي تخضع لنظام الخصخصة .

وقد يقول بعض الناس إن الدولة كانت تحرص على امتلاك وإدارة الهيئات الرياضية بطريق مباشر وآخر غير مباشر وإنها كانت تملك السيطرة على تلك الهيئات. وكان ذلك بهدف حماية محدودي الدخل والفقراء، ولكن أصبح الواقع بعد مرور أكثر من أربعين سنة على قيام الثورة في مصر وحدوث كثير من المتغيرات السياسية والاقتصادية المحلية، والدولية، وبدخول الدولة لبرنامج الخصخصة الاقتصادية، أي في مجال الاقتصاد بعد أن تغيرت الخريطة الاقتصادية المحلية، والعالمية، فلايمنع هذا من تجربة الخصخصة في مجال الهيئات الرياضية، وإن المحافظة على محدودي الدخل والفقراء من التمتع من تلك الهيئات لايتعارض مع السعي إلى الخصخصة التي من أعمق وأكثر أهدافها تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين. وأن يتم تصنيف الهيئات، وأن يتم برنامج الخصخصة بأكثر من أسلوب وعلى مراحل على مستوى كافة الهيئات

الرياضية، لأن القضية أساسا قضية نسبية، فقد يكون من الممكن تقليل التدخل في مجالات ولهيئات معينة ولايشترط أن تشمل كافة الهيئات .

٣ - معوقات توفير الحوافز والمكافآت

تشكل المنافسة بين الهيئات الرياضية مصدرا رئيسا للحوافز الإدارية، فمن المتعرف عليــه أن العمل بالهيئات الرياضيــة يكون غالبا بعيدا عن توفــير الحوافز والمكافآت التي تدفع بالعاملين بتلك الهيئات لإظهار بيان قدراتهم الفعلية، حيث إن الواقع يؤكد أن الغــالبية تعــمل إما ندبا من الجــهة الحكوميــة، والتي تعدّ أن عمل تلك القيادات بالهيئات الرياضية هو في حد ذاته مكافأة كبيرة، ولهذا ليس هناك مايجـبر الخوض في منافســات شريفة بين الهــيئات من أجل رفع مســتوى الهيئة. ويجب أن نؤكـد أيضا أن الكفاءة تتطلب وجود المنافســة بين الهيئات مما يجعلها عمليــة متبادلة، والمنافسة تحتاج إلى كفــاءة إدارية، والكفاءات تحتاج إلى سوق المنافسة لإثبات الذات، والقدرة الفعلية على الأداء إلى الأحسن.

حادي عشر: رؤى حول الخصخصة الرياضية

في إطار ماســبق ذكره من إيضاح حــول مفاهيم، وأشكال، وســمات، وخصائص الخصخصــة، نعرض اقتراحا حول خصخصة الهــيئات الرياضية في مصر يتمثل بالآتي :

١ ــ الموافقــة على السمــاح بنقل ملكية مــالايزيد على ٥٪ من الهيــئات الرياضية إلى الملكية الخاصة .

٢ ــ الموافقــة على السماح بالخــصخصــة الإدارية لمايزيد على ١٠٪ من الهيئات أى تدير تلك الأندية هيئات وفقا لعقود، وإدارة، وتشغيل .

٣ ــ تحقيق التوازن بين أصــحاب المصلحة (أعضاء الجمعيــة العمومية) وبين رؤوس الأموال والمتعاقدين لإدارة تلك الأندية .

٤ ـ الحفاظ على حقوق الأعضاء بالأندية الرياضية والحرص على تقديم كافة الخدمات وفقا لظروف كل هيئة في ضوء إمكاناتها .

٥ ـ احتفاظ الدولة بملكية الأرض وعدم التنازل عنها إلا لأسباب تكون موقع دراسة ومبررات منطقية بهدف تحقيق بعض الجوانب التي يمكن أن تعالج بعض المواقف

٦ ـ التقويم الدقيق للهيئات الرياضية قبل طرحها في مجال الخصخصة، سواء من خلال نقل الملكية (للأعضاء فقط) أو المشاركة بعقود الإدارة ، من أجل الحفاظ على المال العام .

ثاني عشر: مفهوم الخصخصة للأندية الرياضية على متطلبات العمليات التدريبية

ازداد اهتمام الدول في الآونة الأخيرة برياضة المستويات الرياضية العالية، واهتمت الأندية بتطبيق سياسة تلك الدول مما جعل رياضة البطولة تمثل أولوية النظام الرياضي بتلك الأندية. والعملية التدريبية لها مقومات وتدور حول عدة محاور أساسية، وهي اللاعب، هو العنصر الأساسي للتدريب، والمدرب بأجهزته الفنية المسؤولة عن تدريب اللاعب والبرامج التدريبية، أي برامج الإعداد للاعبين والتي تلعب دورا أساسيا في العملية التدريبة. وتكامل تلك المحاور في ضوء توافر الإمكانات يؤدي إلى الارتفاع بمستوى التدريب في رياضة البطولة، والذي يعرف بأنه يسعى للوصول بالفرد إلى أعلى مستوى ممكن في النشاط الرياضي للممارس .

وفي ظل الأزمات المالية التي تعاني منها الأندية الرياضية بسبب زيادة المتطلبات المالية للعملية التدريبية ومقاوماتها أصبح هناك فجوة كبيرة بين الأهداف المرجوة وقلة الإمكانات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف .

ولما كان النادي يعـتمد في أنشطتـه على الإيرادات والمصروفات باعتـباره هيئة تدير أنشطتهـا معتمدة على مواردها المالية، سـواء كانت عن طريق التنمية الذاتية أو عن طريق الإعانات والدعم الدائم من الدولة. ويقوم النادي بتوظيف تلك الموارد المالية وإدارتهـا لتفيد مـتطلبات الأنشطة وخاصـة رياضة البطولة، والتي أصـبـحت تمـثل الأولوية لدى تلك الأندية. وقـد تـبين أن تلك الموارد أصبحت لاتفي لتنفـيذ متطلبات العـملية التدريبية، مما كـان له الأثر الأكبر في انخفـاض مسـتوى أنشطة البطولة، وأن اعـتمـاد الأندية على الدعم الدائم من الدولة أصبح يمثل الجزء الأكبر من الميزانيـة نظرا لافتقار الأندية إلى مشروعات التنمية الذاتية والتي وإن أقيمت، لاتفي بمتطلبات الأنشطة بأنواعها .

ويعد التـوجه نحو الخـصخصـة أمرا غيـر مألوف، وخاصـة في المجال الرياضي باعتبار أن أسلوب الخـصخصة فيما معناه يسـعى إلى محاولة إحداث توازن بين الإيرادات والمصروفـات، وإعادة توظيف الأموال وإدارتهـا بما يحقق الأهداف المرجوة. ولايتأتى ذلك إلا من خلال محاولة البعد عن الاعتماد على الدعم المادي من الدولة، والبحـث عن أسلوب جديد لتوفـير الإمكانات المادية للارتقاء بمستوى رياضة البطولة .

وقد تبين أن الأندية الرياضية تعاني من أزمات مالية لزيادة المصروفات على الإيرادات بسبب زيادة متطلبات العملية التدريبية بصفة خاصة. وبهذا يتأكد وجود قصور في الجدوى الاقـتصادية للأندية الرياضية، وأن أسلوب الخصـخصة يسعى لتحقيق التوازن بين المصروفات والإيرادات حتى تستطيع الهيئة أن تحقق أهدافها .

وقد يطرح عدد من التساؤلات منها :

مدى إمكان الاسـتفادة مـن أسلوب الخصخـصة للأندية الرياضـية على متطلبات العملية التدريبية ؟

ـ هل هناك علاقة بين الأزمات المالية التي تتعرض لها الأندية ومتطلبات العملية التدريبية ؟

ـ هل هناك علاقة بين انخفاض مستوى الأداء في رياضة البطولة والجدوى الاقتصادية لمتطلباتها ؟

ـ هل هناك علاقة بين استخدام أسلوب الخصخصة والارتفاع بمستوى رياضة البطولة ؟

وفي ضوء تلك التساؤلات يمكن اقتراح حلول للرد عليها تتمثل في :

١ ـ تحديد أندية معينة لأنشطة البطولة مع تحديد نوع الأنشطة للأندية المختلفة للارتفاع برياضة البطولة .

٢ ـ تحديد أندية مستقلة للممارسة الرياضية وعدم السماح لها بالاشتراك في المسابقات والبطولات .

٣ ـ السماح ببيع الأندية الرياضية بأسهم أعضائها مع عدم بيعها للشركات أو الهيئات .

٤ ـ إعادة النظر في اللوائح والقوانين العامة في مجال الشباب والرياضة بما يتماشى مع متطلبات الخصخصة .

٥ ـ عدم الاعتماد على الدولة في توفير الدعم المادي والبحث عن موارد أخرى أكثر قوة لتوفير متطلبات العملية التدريبية.

٦ ـ تقويم الجدوى الاقتصادية للعملية التدريبية بالأندية القائمة .

٧ ـ إعداد جدوى اقتصادية للعملية التدريبية قبل إدخال أنشطة رياضة البطولة .

٨ ـ الاعتماد على المدرب الوطني إن أمكن ذلك لتوفير متطلبات العملية التدريبية .

٩ ـ الاعتماد على اللاعب الوطني المحترف ليكون بديلا عن اللاعب الأجنبي .

١٠ ــ الاهتمــام بالقطاع العريض من الــناشئين والاعتــماد عليــهم قدر الإمكان .

ثالث عشر: مشروع مقترح لخصخصة الأندية الرياضية

في ضوء مــا تعانيه الأندية من مــشكلات مادية لابد من اقتراح مــشروع يتضــمن إيجاد الحلول المناسبــة لمعالجة أوجــه القصور. فالخــصخصــة ضرورية للأندية في ظل الظروف الــراهنة، وأن هناك خلل الاتزان القــائم بين الإيرادات والمصروفــات تتســبب في حدوث أزمــات ماليــة تؤدي إلى انخفــاض مســتوى الأداء. فآليات العمل بالأندية الرياضية تحتاج إلى إعادة النظر لتواكب متطلبات الخصخصة .

١- الهدف من المشروع

أ) مواجهة المشاكل المالية التي تتعرض لها الأندية الرياضية .

ب) عدم الاعتماد على الدولة باعتبارها المصدر الأساسي لدعم الأندية .

جـ) إعادة النظر في التــشريعات واللوائح المعــيقة للعمل بما يتــماشى مع متطلبات الخصخصة .

د) إعادة ترتيب أدوار الحكومة والقطاع الخاص .

هـ) الحرص على تحسين الإدارة الرياضية والعمل على رفع مستواها.

و) إتاحة الفرصة للاهتمام برياضة أنشطة البطولة بالأندية الرياضية .

ز) السماح بتنفــيذ بعض المشروعات الاســتثمارية بعد دراستهــا والتعرف على أهدافها .

حـ) ضرورة إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات القائمة.

٢ - الإجراءات التنفيذية في مجال العملية التدريبية

أ) عدم مشاركة النادي في جميع أنشطة رياضة البطولة .

ب) تحديد عدد من أنشطة البطولة لكل ناد وذلك بوضع حد أدنى وحد أقصى.

جـ) تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة ومتطلباتها على أن لاتطغى إحداهما على الأخرى بما يؤثر بالسالب عليها .

د) الاعتماد على المدرب الوطني وتوفير كافة الإمكانات التي تسمح بتحقيق أفضل النتائج .

هـ) عدم السماح إلا لعدد معين سنويا من المدربين الأجانب على مستوى الأندية على أن توضع الضوابط اللازمة لذلك .

و) الاعتماد على اللاعبين الوطنيين .

ز) تطبيق لائحة الاحتراف التي تسعى للاهتمام باللاعب الوطني .

حـ) عدم السماح بما لايزيد على عدد معين من اللاعبين الأجانب لكل ناد .

٣- الإجراءات التنفيذية في مجال الخصخصة

أ) تكوين شركات مساهمة بين الحكومة والأندية ممثلة في مجالس إدارتها وذلك بتحديد حصة كل منها على أن تكون ملكية الأرض للحكومة.

ب) السماح ببيع بعض الأندية بأسهم أعضائها فقط .

جـ) إعادة تصنيف الأندية على النحو التالي :

أندية مخصصة لأنشطة رياضة البطولة فقط وتشترك بعدد من الأنشطة وفقا لتقويم يوضع لذلك الغرض .

أندية مخصصة لأنشطة الممارسة فقط .

إعداد لوائح وقوانين تسمح بتحقيق ذلك .

٤ - الإجراءات التنفيذية في مجال الجدوى الاقتصادية

إعـادة تقويم الأنديـة الرياضيـة في ضـوء دراستـهـا لمعـايير الجـدوى الاقتصادية ممثلة في :

- التعرف على الأدوات والأجهزة والملاعب .
- الكوادر الإدارية والهيكل الوظيفي .
- الكوادر الفنية المتخصصة في المجالات المختلفة .

٥- الدراسة المالية والاقتصادية

أ) تكاليف ومتطلبات تشغيل الأندية بما يضمن تحقيقها لأهدافها .

ب) التدفق النقدي المتوقع، ومواعيد إيراداته، وموعد مصروفاته .

جـ) الأرباح السنوية المتوقع تحقيقها .

د) التكاليف الاستثمارية .

هـ) إعداد وحدات خاصة بالأندية لإعداد دراسات لمشروعات استثمارية.

و) تتولى الحكومة إعداد مـشروعات استثمارية تستـفيد منها الأندية على مستـوى المملكة وفقا لظروف، ومـساحة، وإمكانات كل ناد بما يضمن تحـقيق الربحية المناسبة .



الفصل السادس

إدارة الوقت في الهيئات الرياضية

أولاً : أهداف الهيئات الرياضية

تهدف الهيئات الرياضية إلى تنمية الشباب وتكوين الشخصية المتكاملة من النواحي الاجتماعية، والدينية، والنفسية، والفكرية، والترويحية، وإحداث التنمية المتوازنة بينهم واستثمار أوقات فراغهم، وتنمية ملكاتهم المختلفة، وذلك من خلال اتخاذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومنها على سبيل المثال مايلي :

١ ــ إعداد برامج منتظمة تؤدي إلى التنمية المتكاملة لكافة الجوانب.

٢ ــ تنظيم واستثمار وقت الفراغ لدى الشباب بالبرامج الهادفة .

٣ ــ تدريب الشباب بالمهارات المختلفة .

٤ ــ تنظيم مساهمة الشباب في مشروعات خدمة البيئة والمجتمع .

هذه هي بعض الأهداف التي تسعى الهيئات الرياضية إلى تحقيقها. ولهذا تعد الهيئة تنظيما شبابيا يحتاج إلى استثمار كافة مقوماته لتحقيق تلك الأهداف. والهيئات الرياضية تعتمد في إدارتها على هياكل تنظيمية تقوم بتحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها، وتقسيم تلك الأنشطة إلى

مجموعات متناسقة، وتحديد علاقة هذه المجموعات بعضها ببعض، وتصوير هذه العملية في شكل هيكل. هذا علاوة على تشغيل هذا التنظيم ودراسته بصفة مستمرة والتأكد من كفاءته في تحقيق الأهداف، وإدخال التعديلات الضرورية عليه سواء كانت جزئية أو شاملة.

"إن إدارة الهيئات الرياضية يجب أن تدار بنظرية "الوقت والحركة" وتلك النظرية التي تعتمد على تقدير الوقت وحسن توظيفه واستخدامه لحركة الهيئة بسرعة ودقة تتحقق معها الأهداف المرجوة."(١)

وإدارة الوقت ليست كلمة تقال، ولكنها تعني التحكم بالوقت المتاح بكل فاعلية، والاستفادة من الفرص المتاحة بما يحقق إمكان تنفيذ المهام اليومية في ضوء التخطيط والتنظيم أو بمعنى آخر هي إمكان استغلال الوقت المتاح أفضل استغلال ، حيث يتبين أن عنصر الزمن من أهم عناصر نجاح أية هيئة تتمكن من استخدامه وحسن توظيفه . فالوقت سلعة محددة وكسبه ليس مستحيلا. ولكن عندما يضيع فستكون استعاضته مستحيله فيتعذر تحقيق الأهداف .

" والهيئات الرياضية جميعها لها توقيت وأوقات عمل واحدة البعض منها يتمكن من تأدية كافة المهام بسهولة ويسر وأخرى تعاني من عدم توافر الوقت."(٢) لذا فمن الضروري أن نعرف المسبب في الحالتين لتوفير الوقت، فإذا لم ينظم الوقت ويحافظ على تأدية الأعمال اليومية، يذهب الوقت سدى ولا تستطيع أن تحقق أهدافك.

والهيئات الرياضية تدار بهيكل تنظيمي يدير شؤونها فقا للمقترح الآتي:

- مجلس إدارة الهيئة .
- المكتب التنفيذي .
- السكرتير العام أو المدير أو الأمين العام .

---

(١) بدوي ، *استثمار الوقت* ، ١٠٥ .

(٢) البعلبكي ، *إدارة الوقت* ، ١٢٣ .

ــ مراقب الشؤون الإدارية .

ــ مراقب شؤون العضوية .

ــ مراقب الشؤون المالية .

ــ مراقب الاحتياجات الفنية .

ــ مسؤول العلاقات العامة .

ــ مراقب الشؤون الفنية .

وهذا المقترح لإدارة الهيئة الرياضية نجد أنه تضمن الكثير من الاحتياجات الإدارية والفنية والمالية، وكلها تحتاج لإدارتها إلى الكثير من الوقت لتتمكن من تحقيق أهدافها. وفي حـالة عدم قدرتها على توظيف وإدارة الوقت لا يمكن أن تستطيع أن تحقق أهدافهـا، وجميع تلك المسميات تدير أعمالهـا من خلال عقد الاجتماعات التي يعقدها كل مـستوى على حدة. وإن هناك مقولة تقول: "إن كنت ترى أن تقتل موضـوعا فأحِله إلى لجنة" وذلك نظرا لاجتـماعات اللجنة الكثيرة التي لا تحقق في أغلب الأحيان النتائج المرجوة .

إذن تلك لابد لنا من وقفة أساسية مع الاجـتماعات بعناصرها التي لابد من اتباعـها حـتى يمكن أن تحقق نتـائجها الأهداف المرجـوة. ويمكن أن نتناول الاجتماعات بالعناصر الأساسية وهي :

ــ التحضير للاجتماع، أي تحديد أسباب الدعوة لعقده وأهدافه .

ــ الإعداد للاجتماع ويشمل المرحلة التحضيرية .

ــ التوجيهات العامة للاجتماع .

ــ التوجيهات الخاصة .

ــ الانضباط في الاجتماع .

ــ التأكد من تحقيق النتائج .

" إن عقد الاجتماعات ليس عشوائيا ولهوا لدى المستفيدين. "[٣] ومن خلال العرض السابق نود الإشارة إلى ضرورة القضاء على فتور الاجتماعات واعتبارها مضيعة للوقت أو أنها لاتحقق نتائج وأنها تصيب الحاضرين بالملل. ولهذا حتى تكون الاجتماعات ذات فاعلية لابد من طرح تساؤل مهم قبل الاجتماع وهو :

ـ هل هناك داع لعقد الاجتماع وإذا كانت الإجابة بنعم فلابد من التحضير الجيد على النحو الآتي :

ـ تحديد الغرض من الاجتماع والأهداف المرجوة منه .
ـ تحديد جدول الاجتماع .
ـ إخطار المشاركين في الاجتماع عن موعد انعقاده .
ـ تحديد موضوعات الاجتماع .
ـ التأكد من إنجاز النتائج .
ـ متابعة التقدم اللاحق للاجتماع .

ويقترح جدول الأعمال للاجتماعات :

ـ اليوم :	**- التاريخ :**
ـ المكان :	**- الزمان:**
ـ بداية الاجتماع :	**- نهاية الاجتماع :**
ـ أسماء الحضور :	
ـ جدول الأعمال :	
ـ التصديق على المحضر السابق:	
ـ مناقشة موضوع (آ)	
ـ	
ـ عرض الموضوع :	
ـ المدة الزمنية المقترحة :	
ـ أعمال أخري	
ـ تحديد تاريخ موعد الاجتماع القادم:	

(٣) بدوي ، *استثمار الوقت* ، ٨٠ .

من استقراء جدول الأعمال المقترح تتبين أهمية تحديد بداية الاجتماع (بالضبط) وكذلك ضرورة تحديد موعد الانتهاء، حيث إن عدم الالتزام بالحضور في المواعيد المحددة يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت في انتظار المتأخرين عن الحضور، وكذلك في حالة إطالة مدة المناقشة والتحاور يدفع هذا بكثير من المشاركين للانصراف قبل نهاية الاجتماع وعدم المشاركة في صنع القرار ويمكن لهم بعد ذلك الاعتراض عليه لعدم موافقتهم عليه .

وكذلك لابد من تحديد الزمن المقترح لمناقشة الموضوعات المحددة بجدول الأعمال، حيث تبين بجدول الأعمال الموضوع، والمسؤول عن عرضه، وكذلك الزمن المقترح لعرضه ومناقشته، حتى يتسنى للمشاركين التعرف على الفترة الزمنية التي تستغرقها مناقشة الموضوعات. ولايجب أن يكون تقدير الزمن لمناقشة الموضوعات عشوائيا ولكن لابد أن يتناسب مع أهمية الموضوع وحجمه.

ومن خلال عرض زمن بداية الاجتماع وكذلك عرض الموضوعات والزمن المقترح لها، يمكن التوصل إلى موعد نهاية الاجتماع. فعليه أصبح كل المشاركين على علم بموعد انتهاء الاجتماع، مما يكون هذا دافعا لاستمرارهم بالمشاركة وإبداء الرأي، ويتحقق بذلك الهدف من الاجتماع .

ثانيا: إخطار المشاركين بالاجتماع

يجب مراعاة أن يكون جدول الأعمال قد تم توزيعه مسبقا على المشاركين حتى يتسنى لهم التحضير للاجتماع، فليس من المعقول أن يوزع جدول الأعمال أثناء الجلسة. وبالتالى لايمكن أن تتم مناقشة الموضوعات بجدية. وإن مسابقة التوزيع لجدول الأعمال تعطى الفرصة للتعرف على جدول الأعمال ودراسته، إلا إذا استجدت أمور قد تستجد تتطلب أن تعرض على الفور؛ في هذه الحالة يراعى ترتيب أولويات عرضها ضمن جدول الأعمال .

ثالثا: وضع قواعد أساسية للاجتماع

عند بدء الاجتماع لابد أن يضع رئيس الاجتماع قواعد أساسية تحدد كيفية سير الموضوعات وأسلوب المناقشة، حتى لايحدث مايعكر صفوه. وفي حالة موافقة الأعضاء على تلك القواعد، يصبح من اليسير عقد الاجتماع والانتهاء منه في الوقت المحدد. وقد يلجأ رئيس الاجتماع إلى وضع القواعد لحسم الخلافات التي قد تحدث عند مناقشة الموضوعات بين المشاركين في وجهات النظر، مما يدفع الحضور إلى الانسياق إلى أحد الطرفين ويؤدي إلى فشل الاجتماع ولكن في حالة وضع القواعد وتحديد أسلوب المناقشة، وكيفية حسم الخلاف في وجهات النظر، سوف يتحقق نجاح الاجتماع بإذن الله.

رابعا: الأمور التي تساعد على ضياع الوقت وطرق علاجها

يتعرض المسؤول لكثير من الأمور التي قد تعرقل إتمامه لأعمال مهمة أخرى وقد يدفعه ذلك إلى تأجيل أو تأخير الأعمال المكلف بها ويكون لذلك أثر سلبي على طريقة إدارته للهيئة الرياضية أو أي هيئة أخرى .

ونستعرض بعض الأمور التي تحدث ويتعرض لها المسؤول في عناصر أساسية مثل الاجتماعات، التليفونات، الأزمة الإدارية، عدم القدرة على قول "لا" .

ونحن بصدد الحديث عن التنظيمات والهيئات الرياضية، وضرورة تنظيم الوقت واتباع أفضل الطرق لإدارته حتى يمكن استثماره والاستفادة منه، وتحقيق أقصى فائدة وأعلى معدل من الأهداف المرجوة ، يجب أن لاننسى العنصر الأساسى في إدارة الهيئة، وهو الموظف الذي يجب أن يختار لأداء المهام وتمكنه قدراته من حسن إدارة الوقت.

خامسا: اختيار الموظف المناسب

الموظف هو عنصر العـملية الإدارية، وعليه يقع العبء الكبيـر في تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. وإن اختيار الموظف ليس عـملية سهلة وعشوائية كما يعتقد البـعض، فإنه يعدّ من أهم القرارات الإدارية التي تتخذ في الهيـئة بصفة عامة. لذا فمن المهم أن تحسن منذ اللحظة الأولى إذ أن العواقب التي تنتج عن اتخاذ القرار الخاطئ قد تكون باهظة الثـمن، ليس فقط من الناحية المادية، بل من حيث الوقت والطاقة التي تكون قد بذلتها أثناء العمل .

والمهم عند اختيار الموظف أن توضع بعض الاعتبارات الأساسية وهي :

١ ــ معرفة ما يحتاجه العمل .

٢ ــ تجميع المعلومات .

٣ ــ تنظيم المقابلات .

٤ ــ طرح الأسئلة والاستماع .

٥ ــ إجراء المقابلة .

٦ ــ تقديم الشهادات والإفادات .

١- معرفة ما يحتاجه العمل

إن أهم ما نبدأ به هو معرفة ما يحتـاجه العمل، ففى كثير من الأحيان، وبطريقة عشوائية، يتم تعيين موظفين لاعمل لديهم، بل يكتفى بالاستشعار بأن العمل في حـاجة إلى مـوظفين جدد، فيـبدأ الإعلان عن طـلب موظفين دون التطلع إلى الجوانب الـهامة المرتبطة بالوظيـفة المطلوب شغلهـا، وكذلك بدون النظر إلى نوعية الشخص المناسب المطلوب لها. فهذه الطريقة بلا خيار محكوم عليها بالفشل منذ البداية لعيوب نشوبها مثل :

١ ــ إهمال وصف المهمات الرئيسة للوظيفة .

٢ ـ الإخفاق في تحديد نوعية الشخص الأكثر مناسبة لها .

٣ ـ الافتراض بأن هناك وظيفة يجب تعيين موظف لها .

وقرار الاختيار واجب في حالتين هما :

ـ عند انتقال أحد الأشخاص إلى وظيفة أخرى أو مركز آخر أو عند تركه للهيئة .

ـ عند ازدياد أعباء العمل مما يشير إلى وجوب وظيفة جديدة وفى دراسة الحالة الأولى - عندما يترك للشخص الهيئة ويتطلب ذلك وجود بديل يستطيع القيام بمهام الوظيفة - ويجب وضع التساؤلات التالية:

ـ هل الهيئة بحاجة فعلا لتعيين موظف آخر؟

ـ هل يستطيع المسؤول توزيع المسؤوليات بين الأشخاص الموجودين؟

ـ هل يمكن ترقية أحد الأشخاص الموجودين أو تدريبه بشكل يفي بالمطلوب؟ وإذا كان الجواب بلا وأنه لابد من تعيين موظف آخر، لابد من الانتباه إلى الاعتبارات الآتية:

ـ هل الوظيفة المطلوب التعيين عليها هي التي تركها الموظف السابق؟

ـ إذا وضع هيكل تنظيمي جديد للعمل هل يمكن أن يفي بالمطلوب؟

٢ - تجميع المعلومات

عند تعيين موظفين جدد لابد من البحث وتجميع المعلومات، سواء من المتقدمين لشغل الوظائف أنفسهم من خلال السيرة الذاتية، أو عن طريق مراجعة طرف ثالث، ومن خلال المقابلة .

٣ - المقابلة

إن مدى نجاح المقابلة يتوقف على المعلومات التي سوف تستقى من

الأشخـاص المراد مقـابلتهم، إضافـة إلى المعلومات التي بين يـدي المسؤول في الهيئة. والمقابلة لابد أن يعـد لها جيدا، حيث يعد تحضير مـضمون المقابلة أمرا مهمـا، ويجب أن يتم التحضير له جـيدا مستندا على المعلومـات المقدمة والتي تحت يدي الهيئة وكذلك تصميم الأسئلة التي ينوى طرحها على المتقدمين .

٤ - طرق الأسئلة والاستماع

من المهم طرح عدد من الأسئلة على المتقدمين لشـغل الوظيفة، والتعرف على آرائهم، حيـث إن الغرض من هذا هو الحصـول على أكبـر قدر ممكن من المعلومـات من هؤلاء الأشخـاص. ومن خلال إجـاباتهم يمكن تقديـر الأمور بطريقة المعيـار الثابت لما قد يتحـقق من إجابات من المتقدمين لشـغل الوظيفة، سواء كانت من خلال أسئلة حرة أو أسئلة موجهة أو الأسئلة الثاقبة .

٥ - إجراء المقابلة

إن تحديد مواعيد لإجراء المقـابلات أمر هام ولكن يجب أن يتم التحضير له جيدا حـتى يمكن الاستفادة من الوقت المخصص لذلك. وإن تحضـير المقابلة يتطلب إعدادا جيـدا، خاصة إذا كان المحاوران اثنين، إذ يجب تقـسيم الأسئلة التي سوف تطرح بينهمـا. فعلى سبيل المثال، يتناول أحدهمـا الجزء الشخصي والآخر الجـزء المهني أي المرتبط بمهـام الوظيفـة فنيا. فـالتركـيز على الأسـئلة والأجوبة مهم للغاية، وكذلك القدرة على معاملة المتقدمين للوظيفة باحترام هو مؤشر لاحـترام الأشخاص، وكـذلك لإعطاء الانطباع عن مواقف الهيـئة التي تمثلها.

٦ - تقديم الشهادات

عند الانتـهـاء من إجراء المـقابلات يجب إعـطاء وتحديد مـسـؤول لكل شخص على حدة. ولهذا فإن معرفتك لمواصفات دقيقة تمكنك من التعرف على

الشخص الملائم أمر هام، وبالتالي امتلاك مقياس أو معيار لتقويم كل شخص بمفرده سوف يعطي نتائج مقبولة تتماشى مع موضوعية الوظيفة ومتطلباتها .

سادسا: نصائح لزيادة إنتاجية الهيئات

ـ ضرورة الاهتمام بالعمل .

ـ لاتقل إلا الحقيقة ولا تستمع إلا لها .

ـ كن قائدا لفريق الأحلام الذي يسعى إلى تحقيق الإنجاز من خلال الحماس والدافعية .

ـ استأصل البيروقراطية، فهي العدو الكبير للنجاح .

ـ ابدأ ثورة التصحيح حول السخافات واللامبالاة والاستهتار والاتكالية.

ـ التعامل مع الأشخاص ذوي الأداء منخفض المستوى .

ـ تحديث آليات العمل وتطويرها .

ـ مقارنة أداء الهيئة بأداء أفضل هيئة رياضية أخرى .

ـ ضرورة مراقبة الوقت .

ـ ضرورة الاستعانة بالمتميزين من خارج الهيئة .

ـ الإكثار من التدريب وفقا للتقويم المستمر لأداء الهيئة .

ـ الاهتمام بتنمية فرق العمل داخل الهيئة .

ـ الاستفادة من إحداث التقنيات لإدارة الهيئة .

ـ زيادة فاعلية الاجتماعات .

سابعا: نماذج ضبط الوقت

إن الهدف هو استعراض عدد من النماذج التي تساعد علي التحكم في وقت العمل والتعرف علي كيف يقضي المسؤول ساعات الدوام . وهذا يساعد المسؤول علي معرفة حجم كل عمل واستخدام أسلوب التحليل والمقارنة للاستفادة من وقت العمل بشكل أكثر فعالية .

يومـــــي

ـ اليوم : ________________

ـ التاريخ : ________________

الوقت	النشـــاط

أسبوعـــي

ـ شهر :   /   /   ٢٠م

ـ الأسبوع : الأول ، الثاني ، الثالث ، الرابع

اليـــوم	النشـــــاط
السبـــت	
الأحـــد	
الاثنــــين	
الثلاثـــاء	
الأربعـــاء	
الخميـــس	
الجمعـــة	

شهـــري

ــ شهر : / ٢٠م

التاريـخ	النشــــاط
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٣	
٢٤	
٢٥	
٢٦	
٢٧	
٢٨	
٢٩	
٣٠	
٣١	

مراسلات / إجراء / مشروع / تكملة أعمال

الموضوع	توضيــــح	الإجراء المطلوب

نموذج ضبط الوقت

- يوم : ______________________

- تاريخ :   /   /   ٢٠م

وقت البداية	النشـــاط	زوار		مكالمات هاتفية	
		بداية	نهاية	بداية	نهاية
٨,٠٠					
٨,٣٠					
٩,٠٠					
٩,٣٠					
١٠,٠٠					
١٠,٣٠					
١١,٠٠					
١١,٣٠					
١٢,٠٠					
١٢,٣٠					
١٣,٠٠					
١٣,٣٠					
١٤,٠٠					
١٤,٣٠					
١٥,٠٠					
١٥,٣٠					
١٦,٠٠					
١٦,٣٠					
١٧,٠٠					
١٧,٣٠					
١٨,٠٠					
١٨,٣٠					
١٩,٠٠					
١٩,٣٠					

متابعة أداء الأنشطة اليومية

ـ الاسم :

ـ اليوم : ــــــــــــــــــــــــ ـ التاريخ : / / ٢٠م

وقت البداية	ملاحظات عن الأنشطة	المـدة

قائمة أولويات الأعمال

ـ التاريخ : ____________

التخطيط لتحديد أولوية الأعمال

رقم	المهمة العملية	أولوية	من الذي أتمها	الزمن
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				

ـ الأولويات :

(A) يجب عملها اليوم. (B) يفترض أن تؤدى اليوم.

(C) يمكن أن تترك « تؤجل ». (D) يمكن تفويضها.

تذكر أن تختار : D/A أو D/B أو D/C

الترتيب أو التسلسل	المهمــة	فترة تنفيذ النشاط		إجمالي الوقت المستغرق في التنفيذ (بالدقائق)	ملاحظات
		من الساعة	إلى الساعة		

الأشياء التي تساعد علي ضياع وقت المسؤول وطرق علاجها

إن مضيعات الوقت دائما تسرق وقت المسؤول وتفقده إتمام أعمال مهمة، مما يدعو إلي تأخير بعض الأعمال وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة . يجب على المسؤول أن يكـون حذرا وواعيـا لتلك المضيـعات للوقت ، وأن يعـمل جاهدا لإيقافـها وإتمام التـوازن لعمله . وفـيما يلـي بعض الأشياء التي تـضيع وقت المسؤول في عدد من النواحي في نطاق العمل والطرق المقترحة لعلاجها .

	الاجتماعـــــات
الحالة	اجتماعات رديئة، وأهداف غير واضحة للمشاركين، وعدد اجتماعات كثيرة، وعدد المشاركين غير مناسب
العلاج	اكتب الموضـوعـات المطروحـة، وادع فـقط الأفـراد الذين تحـتـاجـهم للاجتماع، قوم النتائج مقرونة بالوقت الذي أمضيته في الاجتماع ، أيضا تأكد هل الاجتماع فعلا ضروري ، إذ لم يكن ضروريا استخدم وسائل الاتصال المتاحة (هاتف ، مراسلات داخلية)
الحالة	عدم وجود محضر اجتماع أو محضر غير جيد
العلاج	اكتب قائمة بالأمور التي سوف تتم مناقشتها، وأثناء الاجتماع يتم تدوين الإجراءات التنفيذية المترتبة على قرارات الاجتماع مع الأفراد المعينين
الحالة	الحوار أثناء الاجتماع بعيدا عن الموضوع
العلاج	ضع رئاسة فعالة للاجتماع تستطيع أن تدير الحوار
الحالة	لايوجد خلاصة لما ورد بالاجتماع
العلاج	قائمة الموضوعات المطروحة لابد أن تحدد القرارات التي يجب أن تتخذ تجاه بعض الأمور ، ويتم تدوين القرارات النهائية
الحالة	لايوجد متابعة
العلاج	ورقة التنفيذ (قائمة)
الحالة	الاجتماع بدون قرارات
العلاج	امنح صلاحيات في الاجتماع
الحالة	رئاسة غير جيدة للاجتماع
العلاج	استخدم التدريب

الحالة	عدم البدء في الوقت المحدد
العلاج	اضبط نفسك من حيث المحافظة على وقت الآخرين
الحالة	مقاطعة كثيرة
العلاج	أوقفها (بلطف)
الحالة	الاجتماعات تأخذ وقتا كبيرا
العلاج	تحكم بالوقت المتاح لكل موضوع بحيث لاتأخذ بعض الموضوعات وقتا أكبر من اللازم

المقاطعة الهاتفية	
الحالة	المحادثة الهاتفية طويلة جدا
العلاج	افصل بين المناقشة العادية والمحادثة للعمل
الحالة	الرغبة في أن تكون موجودا
العلاج	درب السكرتير حتى يحسن اختيار المكالمات التي يحولها عليك
الحالة	محادثة غير منظمة
العلاج	خطط وضع قائمة للموضوعات التي سوف تناقش
الحالة	التورط في مكالمة مطولة
العلاج	لاتستخدم أسلوب الخوض في التفاصيل إلا إذا دعت الحاجة لذلك
الحالة	تقدير غير معقول للوقت
العلاج	حدد الوقت حسب نوعية المكالمة

اتصالات رديئة	
الحالة	صعوبة في اللغة (اللهجة)
العلاج	لاتستخدم لغة غير واضحة
الحالة	تجاهل
العلاج	استخدام وسيلة الاتصال المناسبة
الحالة	مراسلات ورقية أو محادثة طويلة
العلاج	احذف الأشياء غير المهمة (لاتكرر)

أزمة إدارية	
الحالة	ضعف في تحديد الأولويات
العلاج	ضع أساسا لتحديد الأعمال الضرورية فعلا
الحالة	ضعف في النظرة المستقبلية
العلاج	التخطيط للطوارئ (التنبؤ)
الحالة	فشل في التوقع
العلاج	توقع الأشياء غير المتوقعة
الحالة	رد فعل فوق المعقول (فوق العادة)
العلاج	تجاهل أو فوض ، تعامل مع ...
الحالة	إفراط في التخطيط (فوق المطلوب)
العلاج	اترك ٢٠٪ من اليوم غير مخطط له
الحالة	النظرة بإفراط لما يترتب سلبيا على اتخاذ القرار
العلاج	إذاً ضع خطط للطوارئ (احتمالات) ، اجتمال حدوث الخطأ أمر طبيعي

عدم القدرة علي قول « لا »	
الحالة	الرغبة في كسب قبول الآخرين
العلاج	ربما تفقد الاحترام . إذا احذر من الإفراط في ذلك
الحالة	الخوف من الهجوم
العلاج	قل " لا " بلطف
الحالة	لاأعرف كيف
العلاج	طبق (وضع تمارين) " تعلم "
الحالة	عدم وجود أهداف / أولويات
العلاج	حدد الأعمال الأساسية والواجبات حسب الأهمية
الحالة	الرغبة في أن تكون منتجا
العلاج	اعمل أقل بإنتاجية أفضل
الحالة	يتوقع الآخرون أني سوف أقول " نعم "
العلاج	ابدأ في قول " لا " الآن

المــراجــع

أولا: المراجع العربية

الأزهري ، محيي الدين. *التسويق الفعال*. ط١ . القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥م.

البدوي ، عصام. "إدارة الوقت في الهيئات الرياضية." *المؤتمر العلمي الثالث بكلية التربية الرياضية للبنات كلية التربية الرياضية للبنات* - الإسكندرية ١٩٩٩م، ٢٦٢-٢٧٩.

ـــــ . *استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٦م.

البعلبكي، سمير. *إدارة الوقت وتخفيف التوتر*. ط ١ . بيروت: دار الأصدقاء، ١٩٩٨م.

البكري ، سونيا. *نظم المعلومات الإدارية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٥م .

توفيق ، جميل. *إدارة الأعمال*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٤م.

حسن، مهدي،أحمد القماطين . *الرقابة الإدارية*. عمان: دار حنين ، ١٩٩٥م.

حنفي، عوض السيد. *العلاقات العامة، الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية*. ط٢. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٣م .

خضر، جميل أحمد. العلاقات العامة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.

خليل، صالح. *الاتصال الجماهيري*. عمان: دار الشروق ، ١٩٩٩م.

شريـف، علي. *مذكرات في الإدارة العامة*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٤م.

الصغير، محمد سهيل. "التمويل الذاتي في المجال الرياضي." *الدورة الأولي للتنظيم والإدارة*. الرياض: الاتحاد الرياضي للتضامن الإسلامي، ١٩٩٧م، ١٩٥-٢٠٨.

عبد المقصود، إبراهيم. *التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية*. الإسكندرية: الفنية للطباعة والنشر، ١٩٨٩م.

العسكر، هلال. *نحو إدارة أفضل*. ط١. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٤١٥هـ.

عقليلي، عمر وصفي. *الإدارة أصول وأسس ومفاهيم*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.

عجوة، علي. *الأسس العالمية للعلاقات العامة*. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣م.

عمر، حسين: *الجات والخصخصة*. القاهرة: دار الكتاب الحديث، ١٩٩٦م.

المجلس الأعلي للشباب والرياضة. *مراكز الشباب في مصر*. القاهرة، ١٩٩٥م.

محمد، إسماعيل محمد. *نظم المعلومات لانجاز القرارات الإدارية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦م.

المصري، أحمد. *الاتصالات والقرارات*. دبي: دار القلم، ١٩٩٢م.

مصطفى، السيد أحمد. *الإعلام المتخصص*. بنغازي: دار الكتب الوطنية، ١٩٩٧م.

هواري، سيد. *الإدارة الأصول والأسس العلمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م.

هواري، سيد. *الإدارة بالأهداف والنتائج*. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.

يونس، عبد الغفور. *نظريات التنظيم والإدارة*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٧م.

ثانيا: المراجع الإنجليزية

Becher, Gary S. "Surprises in a World according to Adam Smith." *Business Week*, August 1992, 17:18.

Bucher, Charles A. *Administration of Physical Education*. St. Louis: Human Kinetics, 1985.

Butler, Stuart. "Privatization for Public Purposes." In William T. Gormley, ed., *Privatization and Its Alternatives*. Madison: University of Wisconsin Press, 1991, 17.

Carter, K. "Making Tracks with Snowshoes: "Fitness Families Driving a Fast-Growing Market." *Financial Times*, 41, No. 4 , 11 Mar. 1995, 73-75.

Cutlip, Alle. *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978.

Garmley, William T., Jr. "Two Cheers for Privatization." In William T. Garmley, ed., *Privatization and Its Alternatives*. Madison: University of Wisconsin Press, 1991, 13-25.

Moore, H. Frasier. *Public Relations: Principles, Cases and Problems*. Homewood, Il: Richard Irwin, 1981.

Nan, Henry. *The Myth of the American Decline*. New York: Oxford University Press, 1991.

Notte, Lawrence W. *Fundamentals of Public Relations*. New York: Pergamon Press, 1980.

Savas, E.S. *Privatizing the Public Sector: How to Shrink Government*. Chatham, NJ: Chatham House, 1982.

Vernon, Ed. *The Promise of Privatization: Challenge for U.S. Policy*. New York: Council on Foreign Relations, 1988.



كشاف الموضوعات

أ

اتصالات ردئية ٩٩

إجراءات الإصلاح الاقتصادي ٥٥

إجراءات تنفيذية ٧٦

اختيار البديل ٣٠

اختيار الموظف ٨٥

أخطاء المشاركين ٨٣

إدارة أجنبية ٥٦

إدارة بيروقراطية ٦٨

إدارة الوقت ٧٩

ازمات مالية ٥٨، ٦٥

أساليب عشوائية ٥٩

استراتيجيات ٦٤، ٦٥

استقاء الرأي ٤٨

استقاء المعلومات ٤٣

استقراء ٢٨

أسس الخطة ١٣

أسلوب اقتصادي ٥٥

استنزاف ٥٩

إطار فكري ٢٢

إعلام رياضي ٣٩

اقتصاد السوق ٦٣

إلغاء الأنظمة ٦١

أملاك التدخل الحكومي ٦٠

انخفاض مستوى ألاداء ألاندية مخصصة ٥٨

انكماش الدولة ٦٢

أنماط الخصخصة ٦٥

أهداف الإعلام ٣٨

إيديولوجيا ٦٧

ب

بديل الخصخصة ٥٦

بعد سياسي ٦٦

بيئة تنافسية ٦٩

بيروقراطية ٦٠

بيع الاصول ٦٢

ت

تتبع الشائعات ٤٥
تجزئة المشكلة ٣٠
تجمع المعلومات ٨٦
تحديد اختصاصات ١٨
تحديد الأغراض ٨٢
تحديد إمكانات بشرية ١٤
تحديد إمكانات مادية ١٤
تحديد جدول الأعمال ٨٢
تحديد وظائف ١٩
تحسين إدارة ٥٩
تحقيق التوازن ٦٠، ٧٦
تحقيق الكفاية ٥٧
تحليل الرأي العام ٤١
تحليل المشكلة ٣٠
تخطيط ١٣
تخفيض العجز ٦٢
تدفق نقدي ٧٧
ترتيب الأدوار ٦٠
ترتيب أولويات ١٣
ترسيخ القيم ٣٨
ترويح ٦٤
تسييس ٦٦
تشخيص ٢٩
تشكيل المجتمع ٦٥
تصنيف الأندية ٧٦
تطور تكنولوجي ١٢
تطوير الحلول ٣٠
تعريف المشكلة ٢٩
تغطية اخبارية ٣٨
التغير التكنولوجي ٦٠
تغير طبقي ٥٨
تغير النظام الاجتماعي ٥٧
تقليص ٦١
تقنيات الإدارة ٨٨
تقويم الهيئات ٧٢
تكاليف استثمارية ٧٧
تكاليف فعلية ٦٥
تكيف نفسي ٥
تكيف واقعي ٦٥
تنسيق ٢٠
تنظيم ١٨
تنظيم المقابلات ٨٥
تنمية أخلاقية ٣٨
تنمية ذاتية ٧٣
تنمية مواهب ٦
توجه عالمي ٥٧
توجيه ٢٢
تورط في مكالمة ٩٨
توزيع مسؤوليات ٦٥

توظيف الموارد ٧٣

ث

ثروة حقيقة ٣
ثروة مادية ٤
ثورة تكنولوجية ٢٦

ج

جدوى اقتصادية ٧٣
جماعات مهنية ٦٣
جمع الحقائق ٢٩
جمهور أمي ٤١
جمهور المهتمين ٤٠
جمهور نفعي ٤٢
جهاز العلاقات ٤٦
جوهر الإدارة ١٣

ح

حقوق الأعضاء ٧٢
حلقة اتصال ٦٤

خ

خريطة اقتصادية ٧٠
خريطة الهيئات ٥٩
الخصخصة ٥٥
خصخصة الإدارة ٥٦
خصخصة بنائية ٦٧
خصخصة جزئية ٥٦
خصخصة الخدمات ٦٦
خصخصة رياضية ٧١
خصخصة كلية ٥٦
خصخصة مؤقته ٦٦
خصخصة الملكية ٥٦
خصخصة واقعية ٦٥
خطوات اتخاذ القرار ٢٩
خلل اتزان ٧٥

د

دراسة مالية ٧٧
دعامة أولى ٤٣
دعم الدولة ٧٣
دوافع الخصخصة ٦٧

ذ

ذكاء وظيفي ٣٣

ر

رؤى الخصخصة ٧٣
رجال المال ٥٨
رعاية روحية ٦
رعاية رياضية ٦
رفع مستوى المنافسة ٦٩
رياضة البطولة ٧٢

س

سلعة محددة ٨٠
سلوك سائد ٦٥

ش

شؤون إعلامية ٤٨
شباب ٤
شخصية متكاملة ٧٩
شركات مساهمة ٧٦

ص

صرح نفوذه ٧٤
صندوق من الأساليب ٦١

ض

ضياع الوقت ٨٣

ط

طرح الأسئلة ٨٥
طرق الأسئلة ٨٧

ع

عائدات اقتصادية ٣٨
عشوائية ٨٢
عقد الاجتماع ٨٢
علاقات الجمهور ٤٩
علاقات وثيقة ٤٩
عملية إدارية ١٢
عملية تخطيطية ١٣
عملية تدريبية ٧٣
عناصر القرار ٢٨
عواقب ٨٥

ف

فاعليات القطاع الخاص ٦١
فاعلية الاجتماعات ٨٨
فريق الأحلام ٨٨

ق

قاعدة معلومات ٤٩
قدرة مدربة ٥٣
قرار إداري ٢٦
قرارات إدارية ٢٦
قسم الإحصاء ٥٠
قسم الحفلات ٥٠
قسم السكرتارية ٥١
قسم العلاقات العامة ٥٠
قضايا تجريبية ٦١
قضية غامضة ٥٧
قضية فكرية ٥٨
قنوات رقابية ١٣
قوى السوق ٦١
قوانين معيقة ٦١
قيمة اجتماعية ١٠

ك

كوادر إدارية ٧٧
كوادر فنية ٧٧

ل

لعبة الانتخابات ٦٦

لوائح تنظيمية ٢٠
لياقة البدن ١٠

م

مؤشرات السوق ٦٢
متابعة ٢٤
متابعة التقدم ٨٢
متطلبات الأنشطة ٧٣
مجال اقتصادي ٦٤
مراحل التخطيط ١٤
مدرك واع ٢٦
مراقبة الوقت ٨٨
مستوى الأداء ٣٥
مشاكل الإدارة ٣١
مشروعات استثمارية ٧٥
مصالح ذاتية ٦٢
مصالح سياسية ٦٨
مطامح تنافسية ٦٣
معلومات إخبارية ٤٠
معوقات الحوافز ٧١
معوقات الخصخصة ٦٩
مقاطعة هاتفية ٩٨
مكاسب شخصية ٦٧
مكافأة الأصدقاء ٦٦
منافسة الهيئات ٧١
منظور إداري ٦١
منظور اقتصادي ٦٢
منظور سياسي ٦٣
منفعة وثمن ٦٣
موارد ذاتية ٧٣

ن

نتيجة حتمية ٦٤
ندرة الكفاءات ٥٨
نشرات ٤٩
نشر الوعي الثقافي ٣٨
نشوء دولة ٦٠
نصائح إدارية ٣٢
نصائح إنتاجية ٨٨
نظام شيوعي ٦٤
نظرية الوقت والحركة ٨٠
نقل الملكية ٥٦
نماذج ضبط الوقت ٨٩

هـ

هيئة رياضية ٥٨
هيكل تنظيمي ٢١

و

وضع لوائح ٢٠



الكاتب في سطور

حاصل على دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية.

أستاذ بكلية التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.

رئيس مجلس إدارة مركز شباب سموحة "سابقا".

عضو مجلس إدارة نادي الاتحاد السكندري "سابقا".

رئيس منطقة الإسكندرية للهوكي "سابقا".

وكيل نقابة المهن الرياضية بالإسكندرية "سابقا".

عضو مجلس إدارة النقابة العامة للمهن الرياضية بجمهورية مصر العربية "سابقا".

عضو اللجنة الاستشارية العليا للمدارس التجريبية الرياضية "سابقا".

مؤسس فريق الرواد بنادي سموحة الرياضي "سابقا".

رئيس لجنة الشباب والرياضة بالمجالس المحلية لحي شرق الإسكندرية والمحافظة.

يعمل حاليا أستاذ بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

له عدد من الأبحاث والمقالات العلمية في مجال الإدارة منها:

- الكفايات الإدارية لمديري الأندية الرياضية.
- هيكل تنظيمي وظيفي مقترح لإدارة الأندية الرياضية.
- الخصخصة وأثرها على متطلبات العملية التدريبية.
- دراسة تحليلية للنظم الإدارية لرياضة البطولة.
- استراتيجية تغيير اللوائح الإدارية للهيئات الرياضية.



ردمك :٥-٣٣٥-٣٧-٩٩٦٠

ISBN:9960-37-335-5